

# CDO – Mission possible?

Digitalisierung hat fundamentalen Einfluss auf Kundenverhalten, Geschäftsmodelle und Wettbewerbsentwicklungen. Zudem setzt die Digitalisierung Organisationsstrukturen unter Druck, denn mehr denn je bedeutet Stillstand tatsächlich einen Rückschritt im Wettbewerb. Ganz neue Agilität ist gefordert, gerade auch in der Unternehmenssteuerung.

Inzwischen hat zumindest jedes größere Unternehmen erkannt, welche – enormen Chancen, aber auch Herausforderungen – ja Bedrohungen – die Digitalisierung mit sich bringt. Entsprechend aufgerüttelt haben viele dieser Unternehmen einen Chief Digital Officer (CDO) eingesetzt, um den breit gefächerten Themenstrauß in einer Hand zu bündeln. Die Gründe hierfür sind nachvollziehbar: Allein technologische Kompetenz, insbesondere vertreten beim Chief Information Officer (CIO), greift zu kurz. Eigentlich ist es ein Thema der

strategischen Unternehmensentwicklung. Doch in seiner Tragweite ist es zu groß, als dass es der Chief Executive Officer (CEO) mit seinen Stabsabteilungen alleine schultern könnte. Und eine Verteilung auf viele Schultern in diversen Unternehmensbereichen birgt das erhebliche Risiko, dass Aktivitäten versanden oder, schlimmer noch, gar nicht erst entfaltet werden.

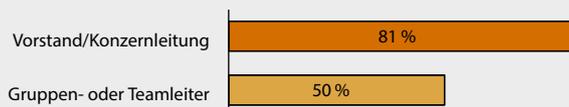
CDOs haben mithin ein sehr breites Aufgaben- und Verantwortungsfeld. Sie müssen sich um die digitale Weiterentwick-

## Abb. 1 Herausforderndes Umfeld für den Chief Digital Officer

Auswertung aus der Studie Unternehmenssteuerung 2016<sup>1)</sup> von Kampmann, Berg & Partner (1/2)

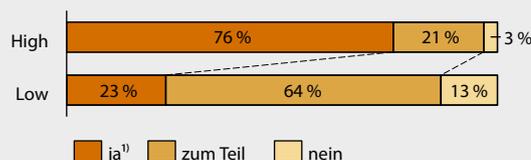
### Diskrepanz bei Einschätzung der Veränderungsfähigkeit zwischen 1. Führungsebene und Gruppen- oder Teamleitern

Wie beurteilen Sie die Veränderungsfähigkeit Ihres Unternehmens? → „sehr ausgeprägt“ und „eher ausgeprägt“



### Unterschiede zwischen high und low performenden Unternehmen nach KB&P Performance Score<sup>2)</sup>

Misst bzw. erfasst Ihr Unternehmen den langfristigen Erfolg eines Projekts auch über dessen Laufzeitende hinaus?



- 1) N = 253, Führungskräfte aus Unternehmenssteuerung, Konzernentwicklung, Stabs- und Querschnittsfunktionen von Handels- und Dienstleistungsunternehmen sowie von öffentlicher Verwaltung und Behörden mit mindestens 500 Mitarbeitern und Hauptsitz in Deutschland
- 2) Der KBP Performance Score macht Abhängigkeiten zwischen Unternehmenssteuerung und erzielter Performance sichtbar. In den Score fließen projektbezogene Daten sowie weitere unternehmensspezifische Informationen aus der Studie ein

Quelle: eigene Darstellung



### **Dr. Torsten Lund**

(geb. 1964) 1. Juristisches Staatsexamen 1988 in Freiburg, 2. Staatsexamen in Berlin 1991, Promotion zum Dr. jur. LMU München 1993; Unternehmensberater bei McKinsey&Company 1993-1997; Bereichsvorstand Deutsche Post AG 1997-2003 sowie 2004-2006; Generalbevollmächtigter Deutsche Postbank AG 2003-2004; ab 2006 Partner bei Kampmann, Berg & Partner, seit 2012 als Managing Partner

lung von Geschäftsmodell und Kundennutzen ebenso kümmern, wie um das Erschließen weiterer Automations- und Effizienzpotenziale. Last but not least wird CDOs in der Regel noch ein Change-Management-Auftrag mitgegeben. Sie sollen das Unternehmen in Richtung einer agilen Organisation weiterentwickeln, die den digitalen Wandel selbst aufgreift und beherrscht. Am Ende einer solchen Mission wäre der CDO strenggenommen überflüssig, aber bis dahin ist der Weg weit und die Anstrengungen sowie Investments sind erheblich.

Viel spricht dafür, die Herausforderungen der Digitalisierung zu bündeln. Der resultierende Auftrag für den CDO ist entsprechend breit, tief und zeitkritisch. Und er operiert am offenen Herzen der Organisation. Eine solche CDO-Agenda stellt immense Anforderungen an die gesamte Unternehmenssteuerung. Ist die eigene Organisation hierzu überhaupt bereits befähigt?

Gute Steuerungsinstrumente sind ein Hauptfaktor für den Unternehmenserfolg. Das bestätigten uns jüngst über 250 Führungskräfte aus großen Unternehmen [1]. Die relevanten Aspekte der Unternehmenssteuerung reichen von Planung

und Reporting, über Geschäftsprozesse und deren Dokumentation, bis hin zur Projekt-, Meeting- und Gremienkultur.

Glücklich ist der CDO, der in einer bereits durchzugsstarken Organisation zu Hause ist. Aber selbst hier ist Wachsamkeit geboten. Der CDO greift in die Kompetenzen nahezu aller an der Wertschöpfung beteiligten Ressorts im Unternehmen ein. Es drohen Interessenkonflikte und Kompetenzgerangel. Gefühlt abgehangte Entscheidungsträger könnten passiven oder gar aktiven Widerstand gegen die CDO-Agenda leisten. Das kann vom Boykott bis hin zur Sabotage reichen.

Ein CDO in einem Unternehmen, das selbst die eigenen Führungskräfte als steuerungsschwach einstuft, kann immer noch aus der Not eine Tugend machen. Digitalisierung bietet für viele dieser Schwächen Lösungen, oder zumindest Unterstützung, an. Datengetriebene Reportings etwa haben das Potenzial, Geschäftsprozesse zu revolutionieren und sowohl die Unternehmensplanung als auch Entscheidungsprozesse auf ein neues Niveau zu heben. Für Prozessdokumentation und -optimierung sind am Markt Lösungen verfügbar, die das Wissen aus den Aktenschränken herausholen und den Nut-

zern in ihrer alltäglichen Arbeit unmittelbar zur Verfügung stellen. Außerdem unterstützen sie die laufende Verbesserung der Abläufe.

Wäre es womöglich auch eine Lösung, den CDO-Bereich vom Rest der Organisation abzukoppeln und wie einen Inkubator von bremsenden Einflüssen der Zentrale fernzuhalten? Das scheint höchstens auf den ersten Blick verlockend, denn in dem Moment, in dem der CDO vom Kerngeschäft entkoppelt ist, kann er auch kein Momentum in die Organisation hinein entfalten. Zudem würden die im Kontext der Digitalisierung ebenso erforderlichen strukturellen beziehungsweise inkrementellen Weiterentwicklungen des Kerngeschäfts deutlich erschwert. Aber gerade auch die sollte der CDO mit befruchten.

Unabhängig davon, auf welchen Voraussetzungen ein CDO in seiner Organisation aufbauen kann oder muss, zeigen sich drei Erfolgsfaktoren: ein starker Schulterschluss des Managements, eine agile Steuerung ohne Silo-Grenzen und eine besondere operative Durchschlagskraft.

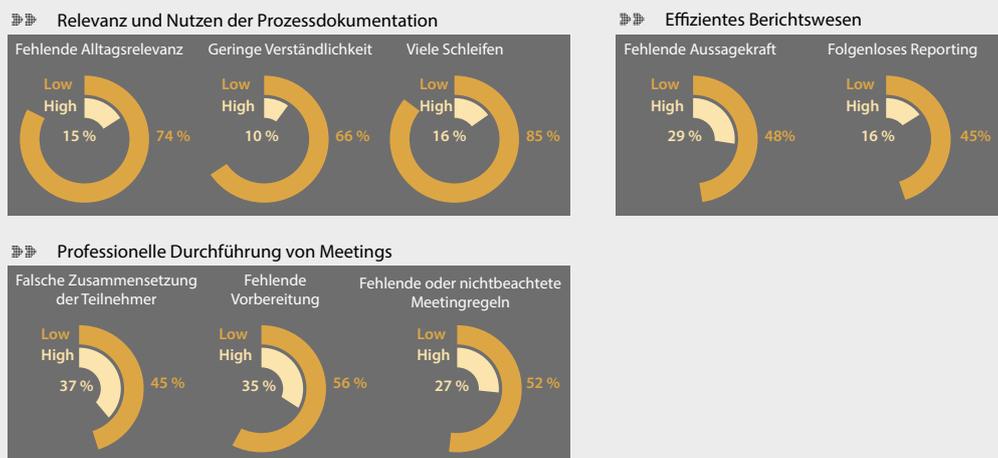
Die Positionierung und Rolle des CDO müssen in der Organisation verankert werden, und zwar der Tragweite seiner Aufgaben angemessen. Nicht nur CEO und CIO, sondern die gesamte Geschäftsleitung eines Unternehmens müssen vereint hinter dem CDO und seinen Zielen stehen. Dies setzt auf der Leitungsebene bereits ein erhebliches Maß an Geschlossenheit und gleichgerichteten Blick auf die strategischen Ziele und Prioritäten voraus. Im Zielbild ist der CDO mit seiner Querschnittsfunktion Partner des CIO, des Leiters des Business Development sowie der Leiter des Kerngeschäfts (Produkte, Vertriebe, Regionen etc.).

Entsprechend partnerschaftlich und agil sollte das Unternehmen auch die Digitalisierung steuern. Eine digitale Vorwärtsstrategie lässt sich schwerlich aus Silos heraus treiben, sondern nur mit einem ressortübergreifenden, kooperativen Ansatz. Dies setzt die Bereitschaft voraus, in die beim CDO angesiedelten Projekte, unabhängig von Schulterklappen, die motiviertesten und fähigsten Mitarbeiter zu entsenden. Die jeweiligen Projekte sollten mit einer möglichst hohen Eigen-

## Abb. 2 Herausforderndes Umfeld für den Chief Digital Officer

Auswertung aus der Studie Unternehmenssteuerung 2016<sup>1)</sup> von Kampmann, Berg & Partner (2/2)

### Unterschiede zwischen high und low performenden Unternehmen nach KB&P Performance Score<sup>2)</sup>



- 1) N = 253, Führungskräfte aus Unternehmenssteuerung, Konzernentwicklung, Stabs- und Querschnittsfunktionen von Handels- und Dienstleistungsunternehmen sowie von öffentlicher Verwaltung und Behörden mit mindestens 500 Mitarbeitern und Hauptsitz in Deutschland
- 2) Der KBP Performance Score macht Abhängigkeiten zwischen Unternehmenssteuerung und erzielter Performance sichtbar. In den Score fließen projektbezogene Daten sowie weitere unternehmensspezifische Informationen aus der Studie ein

Quelle: eigene Darstellung

verantwortung versehen werden. Dies wiederum setzt eine Unternehmenskultur voraus, die Entscheidungsfreude ausdrücklich belohnt. In vielen Unternehmen ist leider das Gegenteil anzutreffen: Eine Kultur der Risikovermeidung und permanenten Absicherung, mit der Folge, dass wenig bis gar nichts vorangeht und vor allem schlussendlich keiner verantwortlich ist.

Aber auch bei Schulterchluss im Management und mit breit verankerten, hochmotivierten Teams braucht ein CDO effektive, operative Strukturen vom Planungs- und Berichtswesen bis hin zur Regulierung von Geschäftsprozessen. Sonst droht erheblicher Sand ins Getriebe der CDO-Agenda zu geraten. Planungsprozesse auf Mikroebene etwa können Innovationsprojekte aus dem Gleis heben, noch bevor diese richtig gestartet sind. Überbordendes und nicht zielgerichtetes Reporting – häufig ohne Relevanz und Folgen – führt Entscheidungsträger in die Irre und bindet unnötige Ressourcen. Vorprüfungen und ins Kleinste vorab zu dokumentierende Fachfeinplanungen kreieren im Entwicklungsprozess Zeit-

und Kostenaufwände, die einem agilen Entwicklungsprozess heute fremd sind. Von der Idee auf dem Flipchart bis zum koordinierten Software-Baustein liegen bei digitalen Vorreitern bestenfalls Wochen, aber keine Monate oder gar Jahre. Die Prozess- und Dokumentationsstandards in vielen Unternehmen gleichen leider noch vielfach dem berühmten Papiertiger.

Fazit: Für ein erfolgreiches Agieren im Unternehmen muss ein CDO nicht nur mit hinreichenden Kompetenzen und voller Unterstützung des Managements versehen sein. Er muss auch auf eine Unternehmensumgebung und -kultur treffen, die den digitalen Wandel trägt und befördert. Hier sind die Ausgangsvoraussetzungen der Unternehmen sehr unterschiedlich. Digitalisierung kann in jedem Fall helfen und sei es zunächst, um die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen. Eine Standortbestimmung ermöglicht, den Schwerpunkt der Anstrengungen richtig zu setzen.

#### Literatur

[1] Kampmann, Berg & Partner; Unternehmensstudie 2016

## Big Data: Chancen und Herausforderungen für Unternehmen

Joachim Dorschel (Hrsg.)  
**Praxishandbuch Big Data**  
 2015. 364 S. 40 Abb. Geb.  
 € (D) 59,99 | € (A) 61,67 | \* sFr 75,00  
 ISBN 978-3-658-07288-9 (Print)  
 € 46,99 | \* sFr 60,00  
 ISBN 978-3-658-07289-6 (eBook)



- Alles, was Unternehmer über Big Data wissen müssen
- Best Practices geben Einblick in die Anwendung von Big Data in verschiedenen Branchen wie Banken, Telekommunikation, Industrie
- Schwerpunkt Datenschutz und Datensicherheit im Unternehmen

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen: [springer-gabler.de](http://springer-gabler.de)