Kienbaum

Digitale Titeljagd

Ein kritischer Blick auf die CDO-Funktion

CDO-Studie 2017/2018 von Kienbaum und bitkom

DIGITALE TITELJAGD

Ein kritischer Blick auf die CDO-Funktion – CDO-Studie 2017/2018

Mit der Digitalisierung manifestiert sich die neu entstandene Funktion des Chief Digital Officers (CDO) als Treiber und Verantwortlicher der digitalen Transformation.

Während Rolle und Aufgabenfelder klassischer CxO-Funktionen klar umrissen sind, blieb der CDO bis jetzt eine Chimäre mit einer hohen Bandbreite an Ausprägungen.

In diesem Sinne bewegte uns die Frage, wie die Rolle des CDOs aktuell definiert wird, welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten damit verbunden sind und wie diese neue Funktion in der Praxis gelebt wird.

Dazu haben wir zusammen mit dem bitkom Geschäftsführer sowie Digital- und IT-Chefs aus unterschiedlichen Branchen befragt und ihre Erfahrungen in der Studie zusammengefasst. In persönlichen Interviews wurden diese Ergebnisse hinterfragt.

Wir wünschen eine interessante Lektüre und freuen uns über den Austausch mit Ihnen!

Ihr Team Digital Divisions

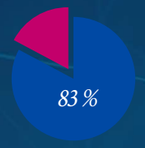
CDO-STUDIE 2017/2018

Die wichtigsten Erkenntnisse über die Rolle des CDO

1. MOTIVATION UND WERDEGANG

CDOs wollen die Welt verändern, bringen langjährige Berufserfahrung und technisches Verständnis mit.

Mehr als 80 Prozent der CDOs haben (Wirtschafts-)Informatik oder Ingenieurwissenschaften studiert.



2. ZIELE UND PERFORMANCE

CDOs definieren qualitative und quantitative Ziele in einer neuen Geschäftslogik.

„Die digitale Disruption verlangt nach neuen Geschäftsmodellen und neuen Marken. Der Erfolg der digitalen Disruption wird daran gemessen, wie sehr neues Business das alte Geschäft ablöst, im Idealfall mit exponentiellem Wachstum."

Johann Jungwirth, CDO von VW

3. ROLLE UND KOMPETENZEN

CDOs sind Visionäre, Brückenbauer und Change Manager mit Begeisterungsfähigkeit und hoher Frustrationstoleranz.

Top-3-Kompetenzen, die ein CDO braucht

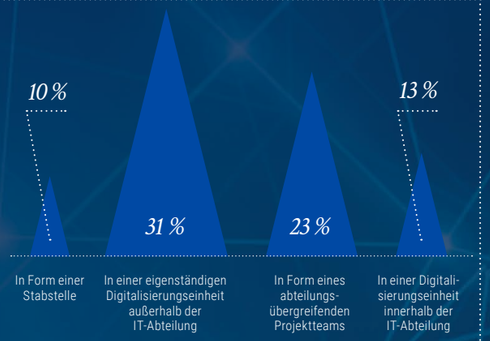
- INNOVATIONSKRAFT
- KOLLABORATION
- VERÄNDERUNGSWILLE

Top-3-Aufgaben eines CDO

- TRENDSCOUTING
- FORMULIERUNG EINER DIGITALSTRATEGIE
- DIGITALISIERUNG INTERNER PROZESSE

4. ORGANISATION

CDOs sind auf Geschäftsführungsebene angesiedelt und berichten an den CEO.



Fast 80 Prozent der Unternehmen organisieren das Digitalthema in einer eigenen organisatorischen Einheit innerhalb der Kernorganisation.

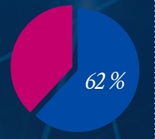
Die strukturelle Organisation des CDO-Bereichs ist vielfältig.

- CDO mit übergreifender Verantwortung ohne eigenes Team
- CDO in Form eines cross-funktionalen Digitalteams
- CDO mit Hybrid-Modell – Team innerhalb und außerhalb der Organisation
- CDO als Geschäftsführer der Ausgründung eines Tochterunternehmens außerhalb der Kernorganisation

5. DIVERSITY

CDOs folgen einem interdisziplinären Ansatz, Diversity bleibt ein Thema.

Mehr als 60 Prozent schätzen den Bedarf an expliziten Maßnahmen zur Frauenförderung als hoch ein.

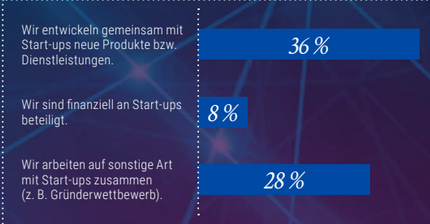


„Ich glaube eher, dass die CDO-Rolle sogar ein leichter Einstieg [in eine Führungsposition] für Frauen ist."

Elke Katz, CDO von Ratioform Verpackungen

6. KOOPERATIONEN UND START-UPS

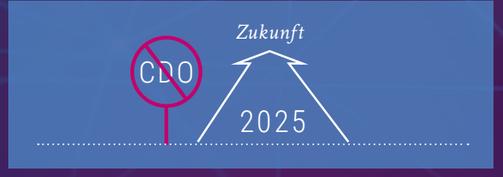
CDOs nutzen Start-up-Kooperationen und digitale Talente als Inspiration und Beschleuniger der digitalen Transformation.



Rund drei Viertel der Unternehmen kooperieren mit Start-ups.

7. ZUKUNFT 2025

CDOs machen sich bis 2025 überflüssig.



Quelle: CDO-Studie 2017/2018 N=30, © Kienbaum Consultants International in Kooperation mit dem bitkom

MOTIVATION UND WERDEGANG

CDOs wollen die Welt verändern, bringen langjährige Berufserfahrung und technisches Verständnis mit.

Betrachten wir das herausfordernde Rollen- und Kompetenzset, stellt sich die Frage: **Welchen Werdegang bringen CDOs mit?**

Durch die Studie wurde deutlich, dass CDOs in der Regel ein technisch geprägtes Studium (Wirtschaftsinformatik oder Ingenieurwissenschaften) absolviert haben; einige bringen einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften mit. Ein breites Technologieverständnis, kaufmännisches Know-how und langjährige Berufserfahrung runden ihr Profil ab.

Idealerweise verantwortet der CDO unterschiedliche digitale Geschäftsmodelle selbst und treibt diese auch voran. So bilden technisches Verständnis und grundlegende BWL-Kenntnisse zwar die Basis, um auf Augenhöhe mit allen Geschäftsbereichen und Entscheidern (CEO oder IT-Vorstand, Arbeitsdirektor, Personalvorstand etc.) zusammenarbeiten zu können, doch ebenso wichtig ist es, dass er die digitale Transformation auf der Kommunikationsebene als Change-Experte begleitet.

„Die langjährige Konzernzugehörigkeit ist sicherlich ein entscheidender Faktor. Es hilft Strukturen und Prozesse zu verstehen, um auch dann an der Stelle Mindset-Blockaden auflösen zu können."

Henrik Hahn, CDO & CEO,
Evonik Digital

Welche Karrierewege haben CDOs durchlaufen, wenn sie zum Digital-Chef werden?

Rund die Hälfte der Stelleninhaber war vorher nicht im Unternehmen beschäftigt und ist seit weniger als drei Jahren auf dieser Position. Wenn der CDO nicht aus dem Unternehmen stammt, in dem er Chef der Digitalisierung wird, ist es besonders wichtig, dass er eine hohe Kompatibilität und Integrationsfähigkeit mitbringt. Er benötigt zudem ein hohes Maß an Empathie, damit er innerhalb der neuen Unternehmenskultur agieren und diese maßgeblich mitgestalten und verändern kann.

CDOs wollen die Welt verändern.

Unter den befragten CDOs haben wir Visionäre, Brückenbauer und Change Manager gefunden, die neue Dinge aufbauen und nachhaltig umsetzen wollen, wie bspw. der durch das Silicon Valley geprägte Johann Jungwirth, CDO von VW. Bescheidenheit ist keine Tugend, wenn die CDOs nach ihrer Motivation im Job gefragt werden:

„Ich möchte neue Dinge aufbauen, etwas bewegen", sagt etwa Johann Jungwirth, CDO von VW, und ergänzt: *„In einer alten Industrie eine neue S-Kurve zu etablieren, das ist eine Lebensaufgabe."*

Und TÜV-Süd-CDO Dirk Schlesinger sagt: *„Es ist mir wichtig in meiner Rolle als CDO etwas zu machen, was im digitalen Zeitalter Bestand hat… Wenn der CDO für ein Thema nicht lebt und stirbt, ist es hier falsch. Er hat eine gewisse Evangelisten-Funktion."*

Johann Jungwirth hat das Thema auf den Punkt gebracht:
„Es ist wichtig, der letzte zu sein, der aufgibt."

ZIELE UND PERFORMANCE

CDOs definieren qualitative und quantitative Ziele in einer neuen Geschäftslogik.

Ziele und Performance benötigen eine neue Geschäftslogik.

Die digitale Transformation ist so essenziell, weil sie zwingend erforderlich ist, um den Bestand des Unternehmens zu sichern, wozu wiederum das Entwickeln neuer Geschäftsmodelle notwendig ist.

Während in der klassischen Geschäftssteuerung KPIs und finanzielle Kennzahlen zur Tagesordnung gehören, finden sich nur wenig quantitativ formulierte Zielvorgaben im Umfeld der digitalen Transformation. Die digitale Messbarkeit benötigt eine neue Geschäftslogik, die alte greift nicht in den neuen Strukturen und Vorgehensweisen. Vielmehr lässt sich beobachten, dass neben qualitativen Zielvorgaben eher Kennzahlen aus dem Online Marketing wie bspw. die Konversionsrate zur Messbarkeit des Erfolges herangezogen werden.

ROLLE UND KOMPETENZEN

CDOs sind Visionäre, Brückenbauer und Change Manager mit Begeisterungsfähigkeit und hoher Frustrationstoleranz.

Digitalchefs definieren ihre Rolle selbst.

Während die Rollenprofile und Aufgabenfelder klassischer Funktionen wie IT- oder Finanzchefs klar umrissen sind, fehlt in vielen Unternehmen dieses klassische Rollenprofil für den Chef der Digitalisierung. Insofern überrascht es nicht, dass es häufig die erste Aufgabe des CDOs ist, selbst festzulegen und zu bestimmen, was genau seine Rolle und Verantwortlichkeiten umfasst und welchen Wertbeitrag er gemäß Auftrag erbringen kann.

Aufgaben eines CDOs (Rangfolge)

1. Trendscouting
2. Formulieren einer Digitalstrategie
3. Digitalisierung interner Prozesse
4. Entwicklung digitaler Produkte und Services
5. Aufbau digitales Ökosystem & strategische Partnerschaften
6. Management digitaler Kompetenzen
7. Gestaltung New-Work-Kultur & Workplace-Design
8. Venture Capital & Beteiligungsmanagement
9. Entwicklung datenbasierter Geschäftsmodelle

Unter den zahlreichen Aufgaben eines Chefs der Digitalisierung haben die Teilnehmer der aktuellen Studie drei Themen als Kernaufgaben besonders häufig genannt:

- TRENDSCOUTING
- FORMULIERUNG EINER DIGITALSTRATEGIE
- DIGITALISIERUNG INTERNER PROZESSE

Trends am Markt zu antizipieren, deren Relevanz für die eigene Organisation zu bewerten und sie für das eigene Geschäft nutzbar zu machen, beschreibt die Hauptaufgaben eines CDOs.

Die Digitalchefs haben gemein, dass sie als Visionäre, Brückenbauer und Change Manager mit Begeisterungsfähigkeit und hoher Frustrationstoleranz die digitale Transformation über alle Geschäftsbereiche eines Unternehmens vorantreiben. Dafür benötigt der CDO einen anderen Blick als der, den etwa ein CIO als gut ausgebildeter IT-Fachmann mitbringt. Insofern kann der CDO auch nicht einfach durch einen CTO oder CIO ersetzt werden.

Die Aufgaben eines CDOs beschränken sich jedoch nicht nur auf den Aufbau von digitalen Prozessen, Geschäftsmodellen oder das Trendscouting, sondern mindestens ebenso bedeutend ist der Faktor Mensch. Mitarbeiter müssen für die anhaltenden digitalen Disruptionen sensibilisiert, motiviert und mitgenommen werden, damit sie die notwendige Dynamik und das richtige Mindset entwickeln können. Denn das Mindset ist entscheidend: Fragt man CDOs und Geschäftsführer, welche Kompetenzen für Digitalchefs erfolgskritisch sind, ist es die Haltung.

„Für mich hat eine digitale Agenda ganz viel mit Peoplemanagement zu tun, weil es eigentlich wirklich darum geht Menschen für Themen mitzunehmen, die sie bisher nicht kennen.“

Elke Katz, CDO, Ratioform

CDO-Studie 2017/2018

Was ein CDO mitbringen muss.

Das Digitale Kienbaum-Kompetenzmodell integriert die praxisorientierte Beschreibung von digitalen Unternehmertypologien und fokussiert Digitalkompetenzen.

Digitale Herausforderungen wie die Entwicklung und Bewertung von Geschäftsmodellen, das Design von Innovationsprozessen, das Empowerment digitaler Teams und Talente, die unternehmerische Begeisterung für kundennahe Prototypen, der Einsatz moderner Kreativitäts- und Problemlösungsmethoden und die Kombination von Soft Skills und Umsetzungskonsequenz haben dieses Kompetenzmodell maßgeblich mitbestimmt.

Laut der Studienteilnehmer sind die drei Top-Kompetenzen Innovationskraft, Kollaboration und Veränderungswille entscheidend für die erfolgreiche Arbeit eines CDOs.

CDO-Studie 2017/2018

ORGANISATION

CDOs sind auf Geschäftsführungsebene angesiedelt und berichten an den CEO.

Geschäftsführungsverantwortung als Schlüssel zum Erfolg.

Damit seine Arbeit als Treiber der Digitalisierung nachhaltige Wirksamkeit erzielt, versucht der CDO jeden Mitarbeiter und jede Führungskraft zum Teil der digitalen Transformation zu machen. Denn nur, wenn alle in der Organisation die Bedeutung der Digitalisierungsmaßnahmen begreifen und der Transformation positiv gegenüberstehen, können die gravierenden Umwälzungen dauerhaft erfolgreich sein.

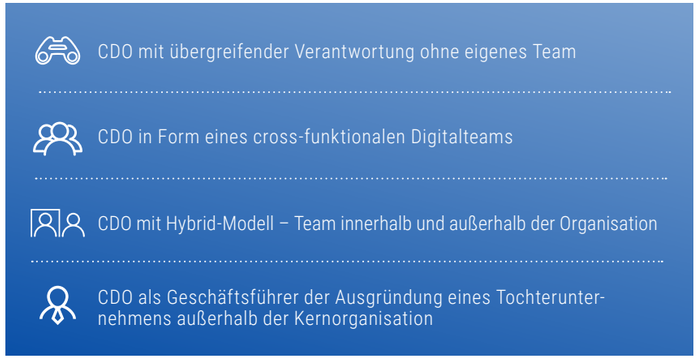
Doch nicht jeder besitzt die Kompetenzen und das Mindset, um die Digitalisierung maßgeblich mitzutragen. Hindernisse begegnen dem CDO auf Führungsebene, wenn es den Führungskräften an digitalen Kompetenzen fehlt und sie sich durch die anstehenden großen Umwälzungen bedroht fühlen.

Gerade deswegen ist die **Verortung des Digitalisierungs-Chefs auf C-Level** wichtig, damit er seine weitreichenden Zielsetzungen und Entscheidungen auch gegen Widerstände in die Tat umsetzen kann. Der CDO muss sowohl die unternehmensinternen Strategien, als auch die organisatorisch-prozessuale und technologische Ausrichtung des Unternehmens hinterfragen und eine Brücke schlagen zwischen den alten, gewachsenen Strukturen und radikalen Neuerungen.

Unternehmen gehen Herausforderung Digitalisierung an.

Laut der aktuellen Kienbaum-Studie nehmen sich 80 Prozent der befragten Unternehmen dem Thema Digitalisierung gezielt an. Lediglich 20 Prozent der befragten Unternehmen scheinen sich mit dem Thema digitale Transformation nicht oder nur marginal auseinanderzusetzen bzw. die Dringlichkeit noch nicht erkannt zu haben.

Um die digitale Transformation gezielt umzusetzen, hat rund die Hälfte der befragten Unternehmen hierfür eine CDO-Funktion geschaffen. Fehlt diese Funktion, kann dies zumeist auf die geringe Mitarbeiteranzahl oder auf die bereichsübergreifende Verortung der Digitalisierung zurückgeführt werden.



Die strukturelle Organisation des CDO-Bereichs ist vielfältig.

Die Studie zeigt jedoch sehr deutlich, dass die optimale Organisationstruktur für die Verortung des CDOs noch nicht gefunden ist. Die Digitalchefs organisieren sich sehr unterschiedlich, abgestimmt auf die Organisationsstruktur des jeweiligen Unternehmens. Sport-Scheck-CDO Jan Kegelberg arbeitet ohne dediziertes Team gemeinsam mit seinen beiden GF-Kollegen in einer übergreifenden Verantwortung. Ebenso agiert auch Elke Katz, CDO von ratioform Verpackungen, um das „not-invented-here"-Syndrom bewusst zu vermeiden.

Kienbaum implementiert die Rolle des CDOs als cross-funktionales Team innerhalb der Kernorganisation mit direktem Berichtsweg an die Geschäftsführung. Digital Champions agieren als Multiplikatoren in jedem Fachbereich und jeder Zentralfunktion, um die digitale Transformation von Beginn an in der Kernorganisation umzusetzen. Ein Hybrid-Modell verfolgt VW mit sogenannten Future Centern außerhalb der Kernorganisation an globalen Hot Spots, um disruptive Innovationen außerhalb der Kernkompetenzen zu entwickeln, sowie deutschen Hubs innerhalb der Organisation.

Wiederum anders agieren Haniel und Evonik: Beide Unternehmen haben eine Digital-Tochter gegründet, die u.a. als Supportfunktion für die Geschäftsbereiche fungiert – mit oder auch ohne eigene Umsatz- und Ergebnis-Verantwortung.

Den oben genannten Beispielen gemein ist die organisatorische Verortung der CDO-Aufgaben in einer eigenen, geschäftsfeldübergreifenden organisatorischen Einheit – direktberichtend an den CEO.

CDO-Studie 2017/2018

DIVERSITY

CDOs folgen einem interdisziplinären Ansatz, Diversity bleibt ein Thema.

Systematische Frauenförderung fehlt.

Das Thema Frauenförderung und Diversity ist in aller Munde. Doch gibt es in den Digitalisierungs-Einheiten der Unternehmen kaum Frauen: Nur gut jeder zehnte Mitarbeiter ist derzeit eine Frau.

In den Unternehmen fehlt es an systematischen und organisationsseitigen Initiativen, um das zu ändern. Mehr als die Hälfte der Befragten der Kienbaum-Studie ist der Meinung, dass ihr Unternehmen nicht genug tut, um Frauen in der Berufsgruppe Digital zu fördern.

„Mehr Diversität würde den Teams gut tun, gemischte Teams sind einfach produktiver“, sagt TÜV-Süd-CDO Dirk Schlesinger.

Warum das Thema Frauenförderung zu selten systematisch angegangen wird, hat unterschiedliche Gründe. Einig waren sich die Beteiligten der Studie, dass dies kein digital-spezifisches Thema ist, sondern einhergeht mit der mangelnden Besetzung von Frauen in Führungspositionen sowie der geringen technisch ausgeprägten Population.

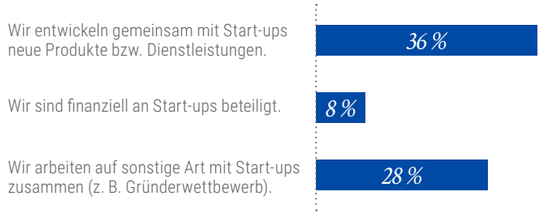
Elke Katz, CDO von ratioform, schätzt die Position des CDOs als besonders geeigneten Einstieg für Frauen auf C-Level ein. Auch Yvonne Balzer von Kienbaum sieht insbesondere die kreativ orientierten, hierarchiefreien und netzwerkorientierten Rollen als guten Fit für weibliche Führungskräfte an.

KOOPERATIONEN UND START-UPS

CDOs nutzen Start-up-Kooperationen und digitale Talente als Inspiration und Beschleuniger der digitalen Transformation.

CDOs kooperieren häufig mit Start-ups und schaffen ein digitales Ökosystem.

Digital-Chefs nutzen Kooperationen mit Start-ups und digitale Talente als Inspiration und Beschleuniger der digitalen Transformation in ihrem Unternehmen: Rund drei Viertel der von Kienbaum befragten Unternehmen arbeiten mit Start-ups zusammen, sind finanziell an ihnen beteiligt oder entwickeln sogar neue Produkte und Dienstleistungen mit diesen. Aufgabe des CDOs ist es, das Bindeglied zwischen dem digitalen Ökosystem und der Bestandsorganisation zu sein.



ZUKUNFT 2025

CDOs machen sich bis 2025 überflüssig.

Es zeigt sich eine scheinbar verkehrte Welt: Während Führungsfunktionen, die ihren Job besonders gut machen, normalerweise unverzichtbar werden und mit mehr Budget und Mitarbeitern oder zusätzlicher Entscheidungsgewalt belohnt werden, macht sich eine andere Berufsgruppe überflüssig, wenn sie erfolgreich arbeitet – die Chief Digital Officer. Davon sind die Interviewpartner für unsere aktuelle Studie überzeugt.

„Wenn wir unseren Job gut machen, gibt es uns nicht mehr", sagt zum Beispiel Elke Katz, CDO bei ratioform Verpackungen.

Und Sport-Scheck-CDO Jan Kegelberg ergänzt: ***„Der CDO ist nicht für die Ewigkeit."*** Seine Begründung: ***„Wir werden so digital sein und so vernetzt denken und arbeiten, dass in fünf oder spätestens zehn Jahren alle Führungspersonen digital denken müssen."***

„Der CDO ist eine Transitionsrolle", sagt auch Dirk Schlesinger, CDO bei TÜV Süd. Die Herkules-Aufgabe des CDO ist es, sein Unternehmen zu verändern, bestätigen ebenfalls Evonik-CDO Henrik Hahn und Yvonne Balzer von Kienbaum.

Kurzum: Bis 2025 muss jede Führungskraft ein digitales Verständnis mitbringen. Doch das ist noch Zukunftsmusik.

DAS FAZIT

CDOs sind Visionäre, Brückenbauer und Change Manager mit Begeisterungsfähigkeit und hoher Frustrationstoleranz.

Ihre Rolle muss auch in der Organisation akzeptiert und als hochrelevant erachtet werden, um zu funktionieren. Denn das Thema digitale Transformation ist Chefsache.

Die meisten Unternehmen haben es verstanden, dass die Digitalisierung ein nicht aufzuhaltender, voranschreitender Prozess ist, dem man am besten aktiv und nicht reaktiv begegnet. Aus diesem Grund haben sie die Umsetzung der Digitalisierung in die Hand einer zentralen Funktion gelegt, sodass wichtige Entscheidungen auch gegen Widerstände vorangetrieben werden können.

Treiber der Digitalisierung brauchen das Commitment aller. Deshalb sollten alle Mitarbeiter und Führungskräfte befähigt werden, Träger und Treiber der Digitalisierung zu werden.

Dies bedarf gewisser Entscheidungsfreiheiten und Befugnisse, um auch unliebsame Entscheidungen in die Tat umsetzen zu können. Daher ist die Verortung des CDOs auf C-Level ausschlaggebend für sein erfolgreiches Handeln.

www.kienbaum.com

Kienbaum

IMPRESSUM
Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Str. 5 | 51149 Köln