

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.

Management Summary

Kernaussagen zum Status quo aus Sicht der CDOs:

- 93% der Unternehmen verfügen über eine Digitalstrategie.
- Oberstes Ziel bei der Umsetzung der Digitalstrategie: 73% fokussieren sich auf die Digitalisierung der Prozesse.
- 61% wollen die Kundenerlebnisse verbessern.
- Herausforderung bleibt die Spezifizierung der Ziele: Umsatzwachstum und Kostenreduktion werden gleichermaßen verfolgt.
- Aktuelle noch kaum konkrete Technologie-Umsetzungen von Künstlicher Intelligenz oder Additiver Fertigung.
- 24% der Befragten haben keine Key Performance Indicators im Einsatz, obwohl mehr als 50% eine Erfolgsmessung bei der digitalen Transformation für notwendig halten.
- Top 3 KPIs: 1) Umsatz neuer Produkte/Dienstleistungen 2) Anzahl optimierter Prozesse 3) Rentabilitätskennzahlen.

Wie die Aussagen im Detail zusammenhängen und welche Erkenntnisse Sie für Ihre Digitale Transformation verwenden können, lesen Sie auf den nächsten Seiten der CDO Studie 2018.

Forschungsdesign und Methodik

Die Untersuchung „Chief Digital Officer“ wurde als Online-Befragung durchgeführt, die vom 15. März bis 5. April 2018 zugänglich war. Aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Bezeichnungen, die es in der Praxis für die Treiber der Digitalen Transformation gibt, waren nicht nur CDOs, sondern auch Chief Information Officers (CIO), Digital Transformation Officers und Digitalstrategen zur Teilnahme eingeladen.

Insgesamt haben 378 Personen in Führungspositionen den Fragebogen bis zum Ende ausgefüllt (8% der angeschriebenen haben die Umfrage begonnen). Durch eingeführte Filterfunktionen nahmen nicht alle Personen an jeder Frage teil. Die jeweils gültige Anzahl an Teilnehmern wird für jede Frage separat angegeben.

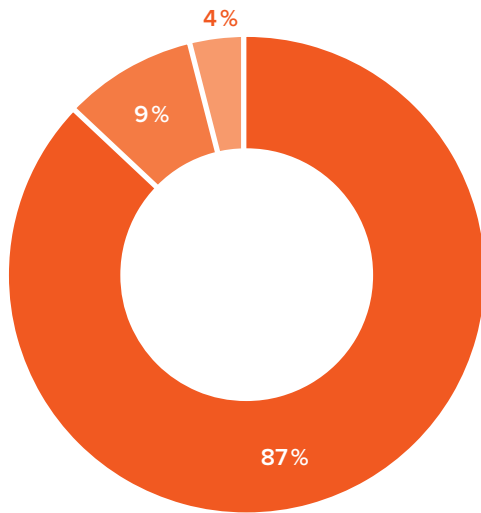
Eine statistische Repräsentativität für das gesamte CDO-Berufsfeld beansprucht die Untersuchung nicht. Um dies zu gewährleisten, wäre es notwendig gewesen, sozialwissenschaftliche Verfahren zur Stichprobenziehung zur Anwendung zu bringen. Dahingehend besitzen die Ergebnisse im strengen statistischen Sinne nur eine eingeschränkte Repräsentativität. Ungeachtet dessen eröffnen die im Folgenden dargestellten Befunde nachhaltig tiefgehende Einblicke in die Beschaffenheit des Berufsfeldes, den Alltag der Praktiker und deren Einstellungen.

Teilnehmerstruktur

Die Teilnehmer, deren Antworten für diese Studie ausgewertet wurden, sind allesamt in Leitungspositionen, d.h. sie führen mindestens einen Mitarbeiter disziplinarisch (80% der Teilnehmer sind auf höchster Ebene angesiedelt oder leiten einen Bereich). Wir haben die Auswahl bewusst auf leitende Führungskräfte eingeschränkt, um die Perspektive des Managements trennscharf einzufangen. Zum Großteil sind diese in privatwirtschaftlichen Unternehmen beschäftigt und kaum in öffentlichen Einrichtungen oder anderen Organisationen (siehe Abb.: Organisationsart). Knapp ein Viertel der Befragten arbeitet in Großunternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern, die restlichen Teilnehmer verteilen sich in etwa gleichmäßig auf die anderen Größenkategorien (siehe Abb.: Organisationsgröße). Dies spiegelt die grundsätzliche Verteilung von CDOs recht gut wider, da man CDOs am häufigsten bei großen Unternehmen findet (Merx & Merx, 2017). Neben Banken & Versicherungen bilden Medien die beiden Branchen, aus denen die meisten Teilnehmer stammen (siehe Abb.: Branche).

Allgemeine Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen Personen aller Geschlechter.

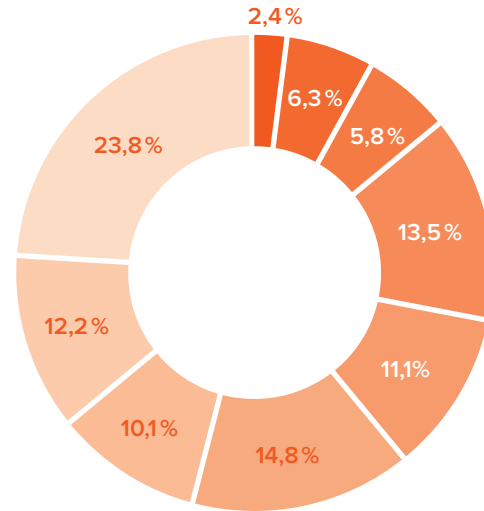
Organisationsart



- Unternehmen/Privatwirtschaft
- öffentliche bzw. staatliche Institution
- Vereine, Verbände

Heinrich, Gärtner, & Lopper (2018) / N = 378; In welcher Art von Organisation sind Sie tätig?

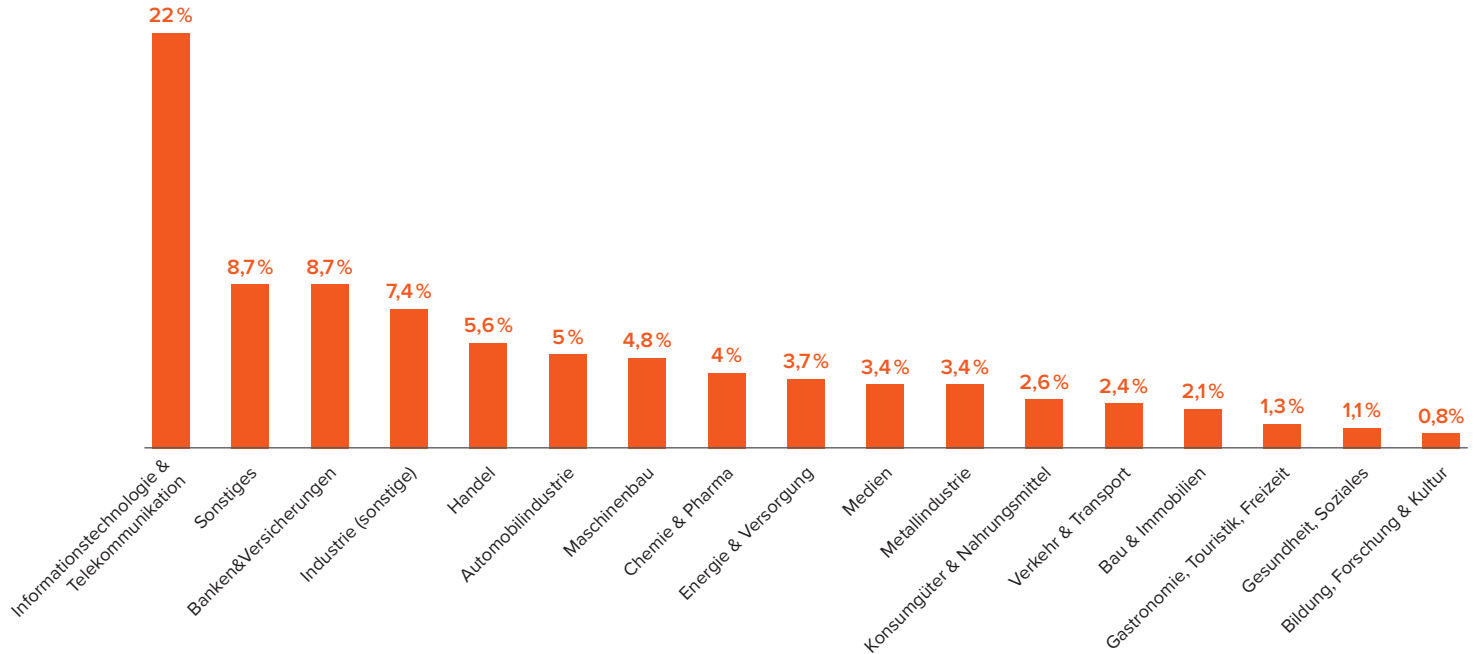
Organisationsgröße



- bis 9
- 10-49
- 50-99
- 100-249
- 250-499
- 500-999
- 1.000-1.999
- 2.000-4.999
- >5.000

Heinrich, Gärtner, & Lopper (2018) / N = 378; Wie viele Beschäftigte hat die Organisation, für die Sie gegenwärtig tätig sind?

Branche



Heinrich, Gärtner, & Lopper (2018) / N = 378; „Welcher der nachfolgenden Branchen würden Sie ihr Unternehmen zuordnen?“

1. Strategische Einbettung und Struktur

Die gute Nachricht vorneweg: Eine Digitalstrategie haben fast Alle – nur 7% der Teilnehmer geben an, keine Digitalstrategie definiert zu haben. Bei den Inhalten zeichnet sich **noch stärker als im letzten Jahr ein Fokus auf Prozesse** ab: Mit 73% der Nennungen ist die Digitalisierung von Prozessen das meistgenannte Ziel. Jedoch dicht gefolgt von einem Abzielen auf verbesserte Kundenerlebnisse (61%). Kostenreduktion und Umsatzwachstum halten sich die Waage und kommen auf einen geteilten dritten Platz.

Waren die Bemühungen im Jahr 2017 hinsichtlich einer klaren Digitalagenda noch etwas unkoordiniert, so ist 2018 eine deutliche Fokussierung auf die Digitalisierung der unternehmensinternen Perspektive zu erkennen. Unternehmen starten mit Prozessdigitalisierung und dem Kundenprozess (aus den offenen Antworten wissen wir, dass es hierbei sowohl um bessere Dienstleistungen als auch um Automatisierung im Marketing geht). Daraus erhoffen sie sich Umsatzwachstum und Kostenreduktion gleichermaßen.

Der gravierende Wandel mit disruptivem Charakter (neue Märkte, neue Technologien, neue Geschäftsmodelle) wird hingegen eher zögerlich angestoßen und scheint erst in einer späteren Phase auf der Digitalagenda zu stehen. Strategische Partnerschaften und spezifische Technologie-Projekte mit KI, Blockchain oder 3D-Druck werden erst langsam umgesetzt. Ein möglicher Grund für diese Zurückhaltung könnte sein, dass das organisatorische Fundament und das Mindset noch fehlen, um nachhaltig eine digitale Innovationsführerschaft aufzubauen.

Aktuell heiß diskutierte Technologie-Trends wie Blockchain, 3D-Druck und Artificial Intelligence (AI) spielen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Am ehesten ist AI in den Unternehmen angekommen: ca. 25% der Teilnehmer haben die Umsetzung von AI-Projekten in ihre Digitalstrategie mit aufgenommen. Damit drückt sich auch in unseren Daten die **Zurückhaltung von Unternehmenslenkern in Bezug auf AI, Machine Learning etc.** aus.

Während additive Fertigungsverfahren den Punkt überzogener Erwartungen schon überschritten haben und mittlerweile in vielen Branchen zu realen neuen Lösungen und Geschäftsmodellen geführt haben, sind AI-Anwendungen rund um (tiefe) künstliche neuronale Netze („Deep Lear-

ning“) und Machine Learning-Verfahren am Höhepunkt des Hypes (Gartner 2017). Dass mittlerweile die Investitionen in AI – vor allem getrieben durch die USA und China – im Milliardenbereich liegen und für das Jahr 2020 die weltweiten Umsätze mit Unternehmensanwendungen in diesem Bereich auf rund 4,8 Milliarden US-Dollar prognostiziert werden (Statista 2018), sollte hier zu denken geben.

Zumindest sollte darüber nachgedacht werden, inwieweit man als CDO-Bereich nicht schon jetzt sukzessive Kompetenzen aufbauen sollte, um die wertschaffenden von den gehypten Angeboten unterscheiden zu können. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich ein Muster früherer Innovationszyklen wiederholt: Manager nehmen Innovationen zwar zur Kenntnis, sehen aber keine Relevanz für das eigene Geschäftsmodell oder das eigene Aufgabengebiet. Wenn sich dann abzeichnet, dass die Innovation doch auch für die eigene Wettbewerbsfähigkeit wichtig ist, fehlt ihnen das Know-how, um sie Erfolg bringend einzusetzen oder zumindest die Qualität von Beratern und Bewerbern zum Thema beurteilen zu können (vgl. Kindermann, Seidenglanz & Lopper 2018). Die Folge sind (zu) teure Akquisitionen oder Beratungsprojekte, um mit der Entwicklung Schritt zu halten. Nur Firmen mit genügend freiem Kapital können sich eine solche Strategie leisten.

Überraschend wenig Relevanz scheint die Etablierung von Partnerschaften, insbesondere mit Start-ups, zu haben. Die herrschende Meinung unter Forschern ist hier eine andere: gerade im Aufbau und der Ausnutzung von „Ecosystems“ liegt eine Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile (Kollmann & Schmidt 2016; Adner 2017). Analysiert man die Hürden, die unsere Teilnehmer genannt haben, wird klar, warum Kooperationen mit Externen nicht oben auf der Agenda stehen: es gibt **zu viele interne Herausforderungen, die die Aufmerksamkeit des Managements binden**. Außerdem schließt man strategische Partnerschaften nicht über Nacht: Es braucht neben der betriebswirtschaftlichen Komponente auch die sozio-kulturelle Passung. Und nicht wenige befürchten, vom Partner übervorteilt zu werden, was wiederum dazu führt, dass das Augenmerk mehr auf detailreicher rechtlicher Absicherung als auf Vertrauen liegt.

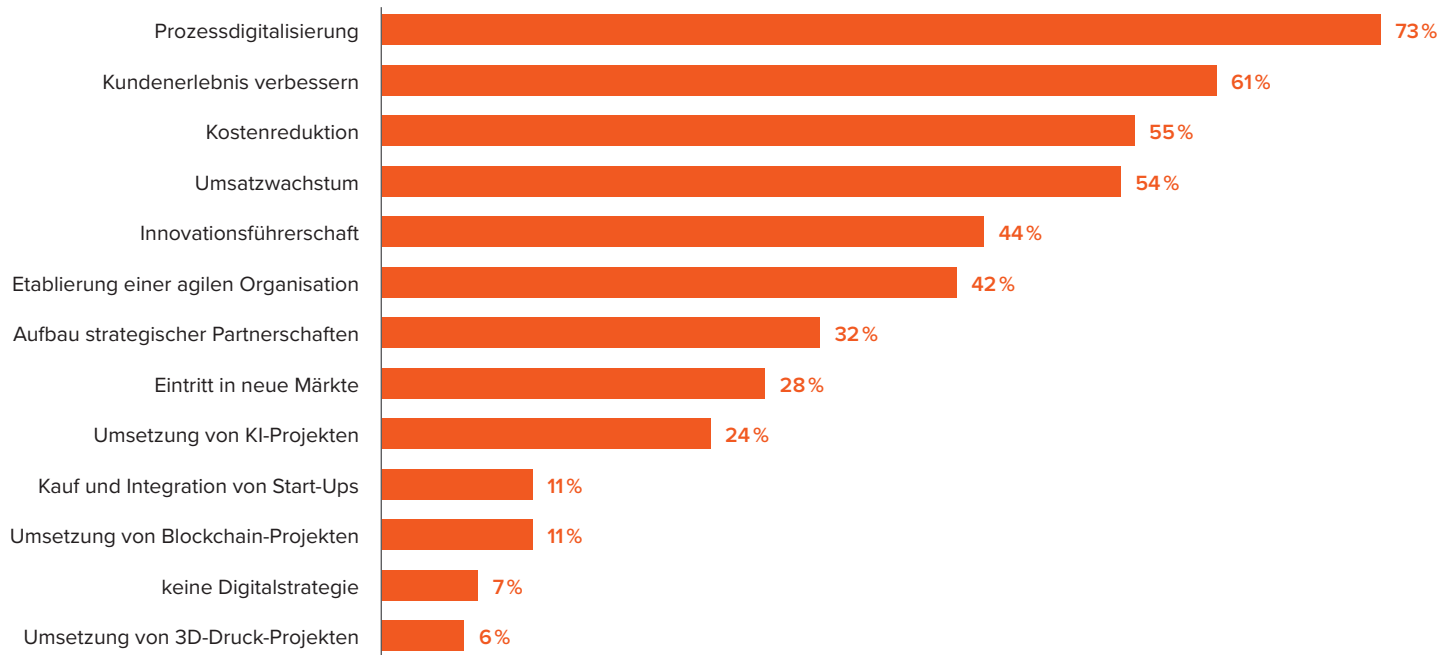
An umfangreichen Absicherungsmaßnahmen strategisch wichtiger Assets ist grundsätzlich nichts auszusetzen – in schnell wachsenden oder volatilen Märkten fehlt dazu aber die Zeit oder aber die Vertragswerke beziehen sich auf Veraltetes, wenn sie einmal fertig sind. Die Vermutung liegt also nahe, dass sowohl Zeit und Ressourcen als auch die Risikobereitschaft fehlen, die es braucht, um strategische Partnerschaften einzugehen.

Bei ca. einem Viertel der Teilnehmer ist der CDO-Bereich auf höchster Ebene angesiedelt. Ebenfalls ca. ein Viertel hat einen CDO. Dabei sind kaum Frauen zu finden (90% sind Männer). Die Anzahl der im CDO-Bereich beschäftigten Mitarbeiter variiert weiterhin sehr stark: Im Mittel sind es 9 Personen, aber die Standardabweichung von 19,7 macht klar, dass es eine **große Spannweite zwischen jenen Firmen gibt, die viele Mitarbeiter im CDO-Bereich beschäftigen, und jenen, die dort keine oder sehr wenige haben**.

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Gartner (2017). Gartner Hype-Cycle für Technologie-Trends. <https://www.gartner.com/newsroom/id/3784363/>
- Kindermann, A., Seidenglanz, R., & Lopper, E. (2018). Führung und Organisation des Marketings. Quadriga Hochschule Berlin.
- Kollmann, T., & Schmidt, H. (2016). Deutschland 4.0: Wie die Digitale Transformation gelingt. Springer-Verlag.
- Statista (2018). Künstliche Intelligenz. Statista Dossier.

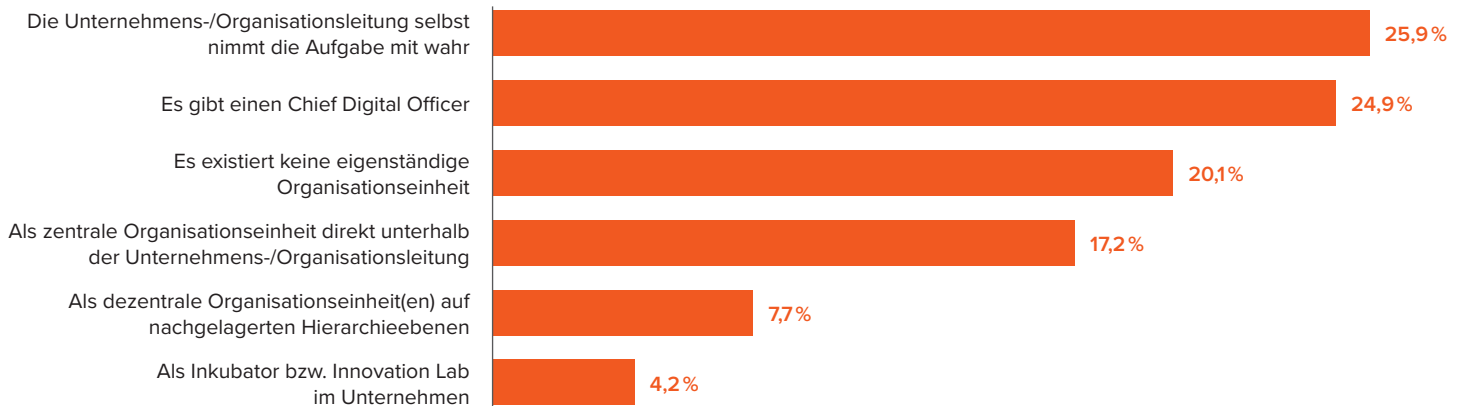
Digitalstrategien haben Prozessdigitalisierung und Kundeninteraktion im Fokus

Ziele der Digitalstrategien der befragten Organisationen



Digitalisierung ist meist Chef – oder CDO-Sache – aber 20% haben keine Verantwortlichkeit eingerichtet

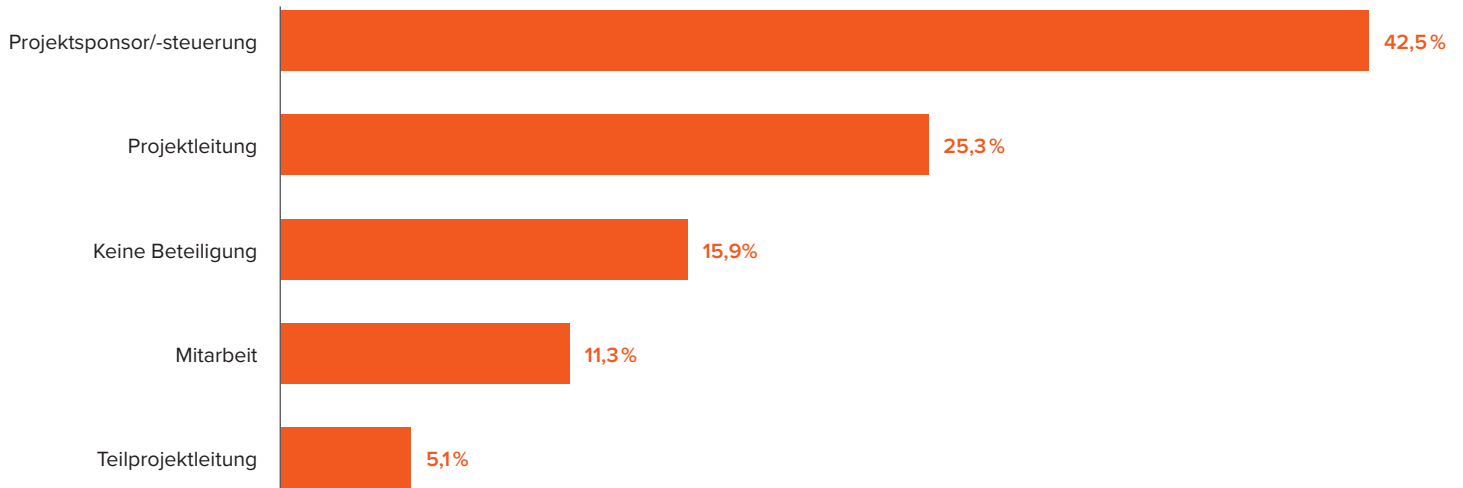
Hierarchische Verortung der Umsetzung der Digitalen Transformation



Das Vorantreiben der Digitalen Transformation liegt bei ca. 50 % der Befragten auf höchster hierarchischer Ebene (C-Level). Zu diskutieren wären die 20 %, bei denen keine explizite Organisationseinheit die Verantwortung für die Umsetzung übernimmt: Sind das die Unternehmen, die schon eine „digitale DNA“ haben und deshalb keine eigenständige Organisationseinheit für die Digitale Transformation mehr benötigen? Oder sind es jene, die sich immer noch nicht dazu durchringen konnten, dedizierte Ressourcen für Digitalisierungsaufgaben abzustellen?

Der CDO-Bereich im „Driver’s Seat“: bei zwei Drittel steuert er Digitalisierungsprojekte

Rolle des CDO-Bereichs bei der Planung und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten



Heinrich, Gärtner, & Lopper (2018) / Frage: „Welche Rolle spielt der CDO-Bereich bei der funktionsübergreifenden Planung und Umsetzung von digitalen Projekten?“ (N = 329)

Der CDO-Bereich wächst personell und budgetmäßig – manchmal sogar zweistellig

Veränderung der Mitarbeiterzahl und des Budgets des CDO-Bereichs im Vergleich zum Vorjahr



der Befragten hat die Anzahl der **Mitarbeiter** für die Digitale Transformation zugenommen – bei **knapp 18%** sogar um **mehr als 10%**



ist das **Budget** im Vergleich zum Vorjahr **gestiegen oder gleich geblieben**, bei **24%** liegt der **Anstieg über 10%**

2. Steuerung der Umsetzung der Digitalen Transformation

Auch wenn es für die Zukunft stimmen mag, dass es weniger wichtig ist, wer die Digitale Transformation verantwortet, und es vielmehr um das „Wie“ geht, so ist für das Hier und Jetzt immer noch von hoher Relevanz, wie sich die Aufgaben zwischen Geschäftsführung bzw. CEO, CDO und IT-Leitung aufteilen. Neben der eindeutigen Verantwortung des CDO für die Definition und Umsetzung der Digitalstrategie bleibt die Zusammenarbeit mit dem CEO – insbesondere hinsichtlich der Entwicklung neuer Geschäftsfelder ein zu diskutierendes Spannungsfeld. 56% sehen die neuen Geschäftsfelder eher beim CEO wohingegen 28% die „Soll-Verantwortung“ beim CDO sehen. Laut heutigen

Angaben liegt dieser Aufgabenbereich jedoch jeweils zur Hälfte bei diesen beiden Akteuren. Diese Unklarheiten führen in der Praxis häufig zu falschen Erwartungshaltungen und fachlichen Fehlentscheidungen. Hier sollten klare Kennzahlen und Rollen definiert werden, wenn auch der enge Austausch zwischen CDO als „Lieferant neuer digitaler Geschäftsmöglichkeiten“ für den CEO als finaler „Kapitalgeber“ sehr wichtig ist.

Dabei gibt es keine organisatorische Lösung, die nur Vorteile hätte: Jede Struktur muss zur Situation passen, d.h. zum Geschäftsmodell, zur Größe und Kultur einer Organisation

sowie zur Technologie, die zur Erbringung der Aufgaben verwendet wird. Manchmal geht es auch einfach nur um Timing und darum, den Zeitgeist zu treffen (Kieser 2007). Das ist weder eine Binsenweisheit noch eine bloße Lehrbuchlektion (auch wenn es so in jedem Standardwerk zum Organisationsdesign steht), sondern eine Anforderung realer Organisationen – zumindest, wenn sie langfristig überleben wollen. So hat z.B. die zentrale Steuerung durch einen CDO auf höchster Ebene den Vorteil, dass die strategischen Ziele im Blick bleiben und dass die Macht vorhanden ist, diese auch durchzusetzen. Das ist bei bereichsübergreifender Zusammenarbeit notwendig. Gleichzeitig bringt Zentralisierung den Nachteil mit sich, dass die Anforderungen eines bestimmten Geschäftsbereichs mit einem bestimmten Kunden in einer bestimmten Region nicht von einer Einheit aus gesteuert werden können. Dieses klassische Spannungsfeld von „Zentralisierung vs. Dezentralisierung“ lässt sich nicht einfach aufheben, auch wenn es Ansätze gibt, den Gegensatz (und einige weitere) so zu bearbeiten, dass Manager zu besseren Lösungen kommen (siehe Riel & Martin 2017). Mehr noch: Unsere Daten zeigen keinen Unterschied hinsichtlich der Budgetverteilung, d.h., die Budgets sinken oder steigen unabhängig davon, ob es einen zentralen CDO-Bereich gibt oder die Verantwortung dezentralisiert ist.

Die formale Struktur gibt zwar den dauerhaften Rahmen vor, innerhalb dessen die Aufgabenerledigung verantwortet wird, aber die tagtägliche Umsetzung lebt nicht nur von festgeschriebenen Regelungen. Da informelle Absprachen kaum über standardisierte Fragebögen zu erheben sind, fokussieren wir uns hier auf einen anderen **zentralen Faktor zur Steuerung und Umsetzung der Digitalen Transformation: Key Performance Indicators (KPIs)**.

Im Zentrum steht die Frage, mit welchen KPIs gemessen wird, ob die oft auf Hochglanz polierte Digitalstrategie auch wirklich in der Realität ankommt. Die Analyse zeigt, dass zwar viele der Befragten die Anzahl optimierter Prozesse, Wachstum und Kosten gemessen, aber das Kundenerlebnis selbst kaum über KPIs abgebildet wird – und in Folge dessen auch kaum steuernd eingegriffen werden kann. Abhilfe könnte hier z.B. die Messung des Net Promotor Score (NPS), der Cross Channel-Satisfaction oder der Marketing-Leistung schaffen. 24 % der Befragten haben gar keine KPIs etabliert. Das hat uns ebenso überrascht wie die Tatsache, dass der Entwicklung von KPIs für Digitalprodukte vergleichsweise wenig Bedeutung zugemessen wird (zwar sieht ca. die Hälfte der Befragten dies als wichtig oder sehr wichtig an, jedoch ist dies der zweitniedrigste Wert). Trotz der Tatsache, dass die Befragten hier wenig Initiative zu zeigen

scheinen, bleiben wir dabei: Es ist Zeit für harte Fakten. Unsere Berechnungen stützen dies: Keine KPIs zu haben korreliert negativ mit Performance-Maßen (siehe Kapitel 3). Wenn zusätzlich ins Kalkül gezogen wird, dass der Top-KPI die Anzahl optimierter Prozesse ist, dann muss gefragt werden, ob so die Breite der Themen, die mit der Digitalen Transformation einhergehen, gesteuert werden kann. Das gilt z.B. auch für Fragen der Cyber Security, wofür nur ein paar wenige der Befragten KPIs im Management Dashboard haben. Ein paar überraschende Kennzahlen wurden auch genannt, etwa „Roboterstunden vs. Personalstunden“ oder „Anzahl der gedruckten Seiten im Unternehmen“. Erstere könnte es ermöglichen, die Debatte um die Ersetzung von Jobs durch Roboter (bzw. Computer) auf ein faktenbasiertes Niveau zu bringen, zumindest für eine spezifische Organisation. Die Erhebung der Anzahl gedruckter Seiten mag auf den ersten Blick zu belächeln sein. Dass man damit wohl nur einen schwachen Hinweis auf den Durchdringungsgrad des Digital-Mindsets im Unternehmen erhält, sollte klar sein. Aber immerhin kann die Kennzahl als kreativer Indikator für den Zielerreichungsgrad bei „Prozessdigitalisierung“ dienen.

Eine zweite Frage ist, ob die KPIs die Abbildung der Spezifika digitaler Geschäftsmodelle erlauben. Dazu gehört, dass Wachstum und die Ermöglichung eines außerordent-

lichen Kundenerlebnisses (z.T. über Partnerschaften) meist wichtiger sind als ein reiner Kostenfokus (siehe Gärtner & Heinrich 2018). **Die Befragten verwenden eher KPIs mit absoluten Größen und kaum KPIs, die dynamische Entwicklungen abbilden** (z.B. Umsatzwachstum statt nur den Umsatzanteil, der mit digitalen Lösungen generiert wird).

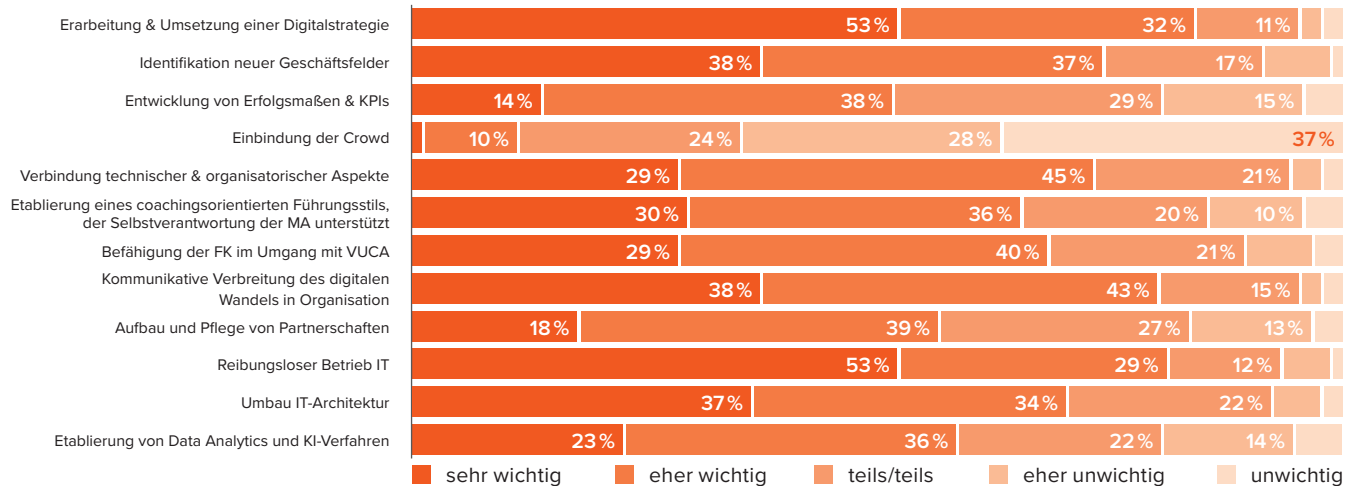
Drittens sollte die Messfrequenz in digitalen Märkten bzw. bei digitalen Geschäftsmodellen erhöht werden: Schnell steigendes, manchmal gar exponentielles, Wachstum ist ein Kennzeichen der digitalen Wirtschaft, deshalb sollten **Kennzahlen in kurzen Abständen erhoben werden. Dies ist weitgehend der Fall.** Einer Real-time-Messung kommen die Befragten im Bereich Performance Marketing am nächsten. Auch die Verwendung des OKR-Frameworks (Objectives, Key Results) kann die organisationale Reaktionsschnelligkeit unterstützen.

Gärtner, C. & Heinrich, C. (2018) (Hrsg.). Fallstudien zur Digitalen Transformation: Case Studies für die Lehre und praktische Anwendung. Springer-Gabler (Berlin).

Kieser, A. (2007). Entwicklung von Organisationstheorien als Zeitgeistphänomen. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 59(6), 678-705. Jahres

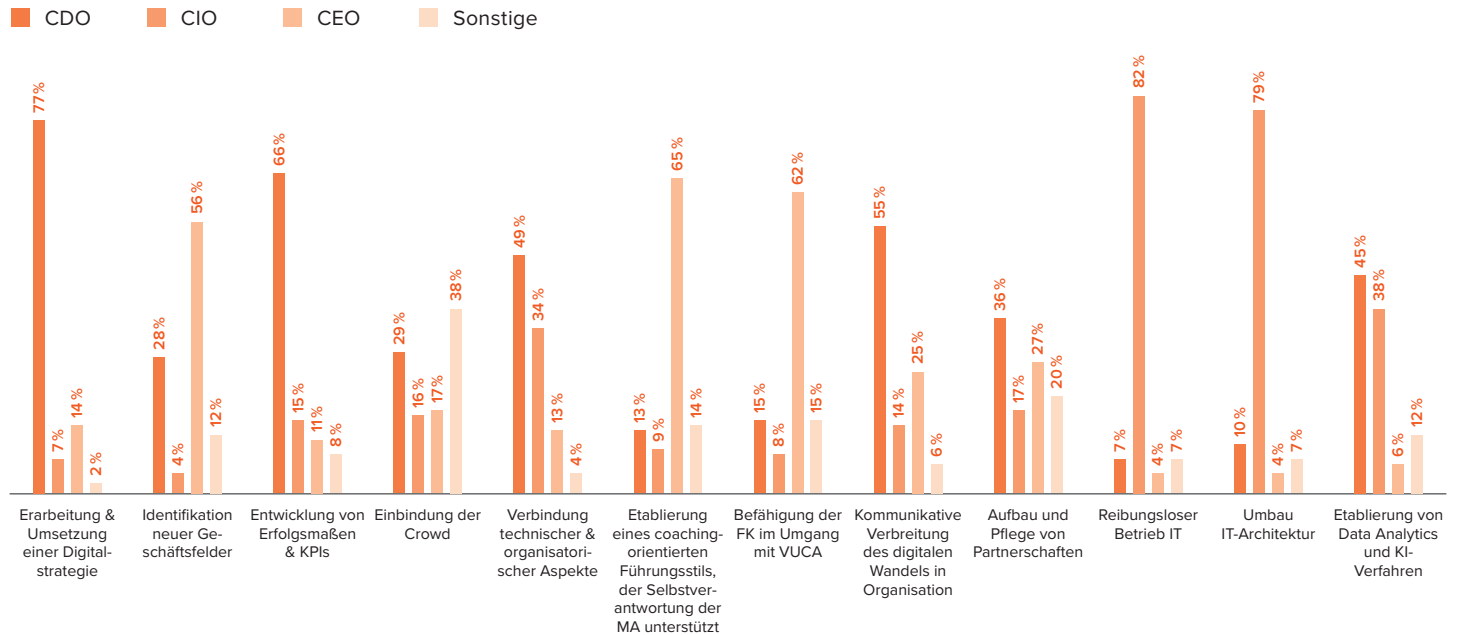
Riel, J., & Martin, R. L. (2017). Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking. Harvard Business Press

Die Digitalstrategie wird als genauso wichtig erachtet wie der reibungslose Betrieb der IT Bedeutung unterschiedlicher Aufgabenfelder für Organisationen



Die Digitalstrategie nimmt nahezu die gleiche Top-Priorität ein wie der reibungslose Betrieb der IT-Infrastruktur. Dies kann stimmig sein, wenn der Einsatz neuer Datenanalyseverfahren für die Kundengewinnung oder die Eröffnung datenbasierter Geschäftsmodelle genutzt wird. Eine solche Digitalstrategie kann aussichtsreicher umgesetzt werden, wenn die Stamm- und Bewegungsdaten zentral organisiert und abgelegt sind. Sogenannte „Data Lakes“ bilden dann den Nährstoff für neue Erkenntnisse und Trainingsdaten im Bereich Machine Learning. Kritische Betrachter könnten einwerfen, dass dies ein Indiz dafür sei, dass die Digitale Transformation nach wie vor als operatives IT-Thema behandelt wird. Klar ist aber auch: Ohne reibungslosen IT-Betrieb wird kein digitales Geschäftsmodell funktionieren.

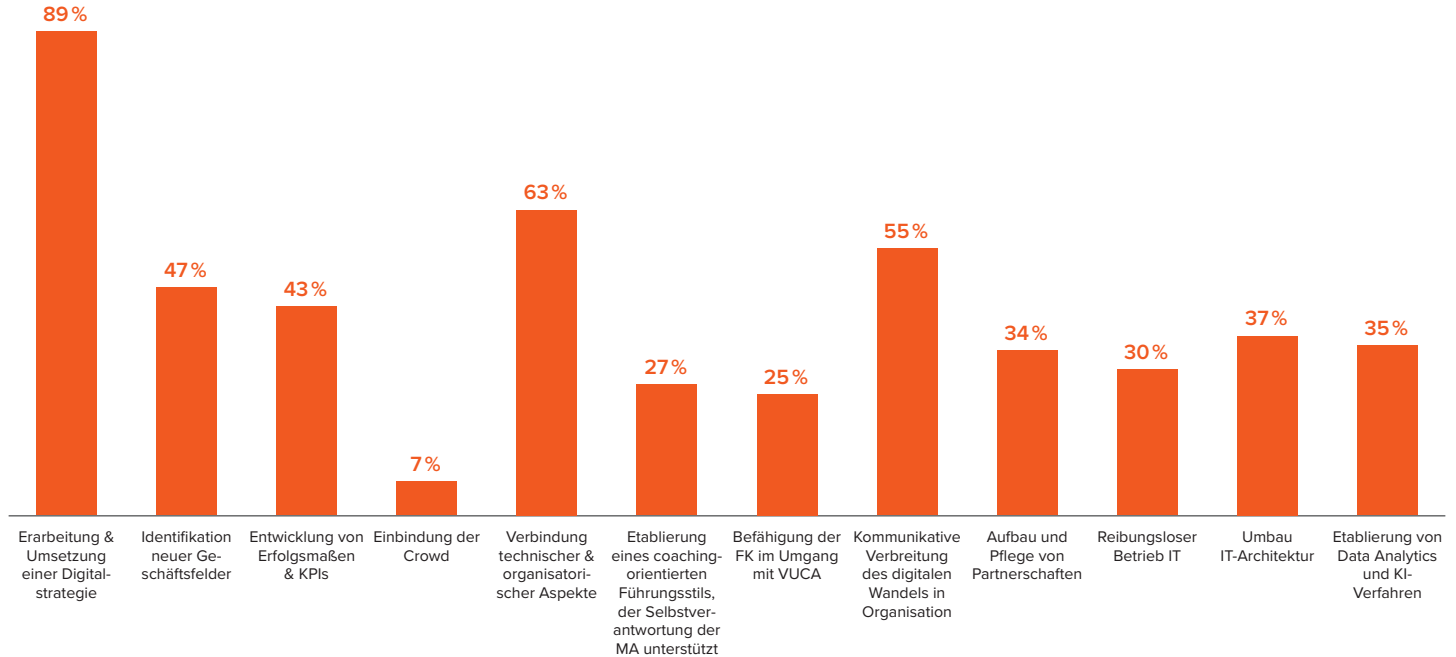
Der CDO soll die Brücke zwischen Innovation, Business und IT sein ... Idealtypische Aufgabenverteilung für den CDO – in Abgrenzung zu CIO und CEO



Heinrich, Gärtner, & Lopper (2018) / Frage: „Für welche Aufgaben sollte Ihrer Ansicht nach ein CDO verantwortlich sein und welche Aufgaben sollten bei anderen Stellen liegen?“ (N = 372)

... und kümmert sich doch noch zu oft um Operatives

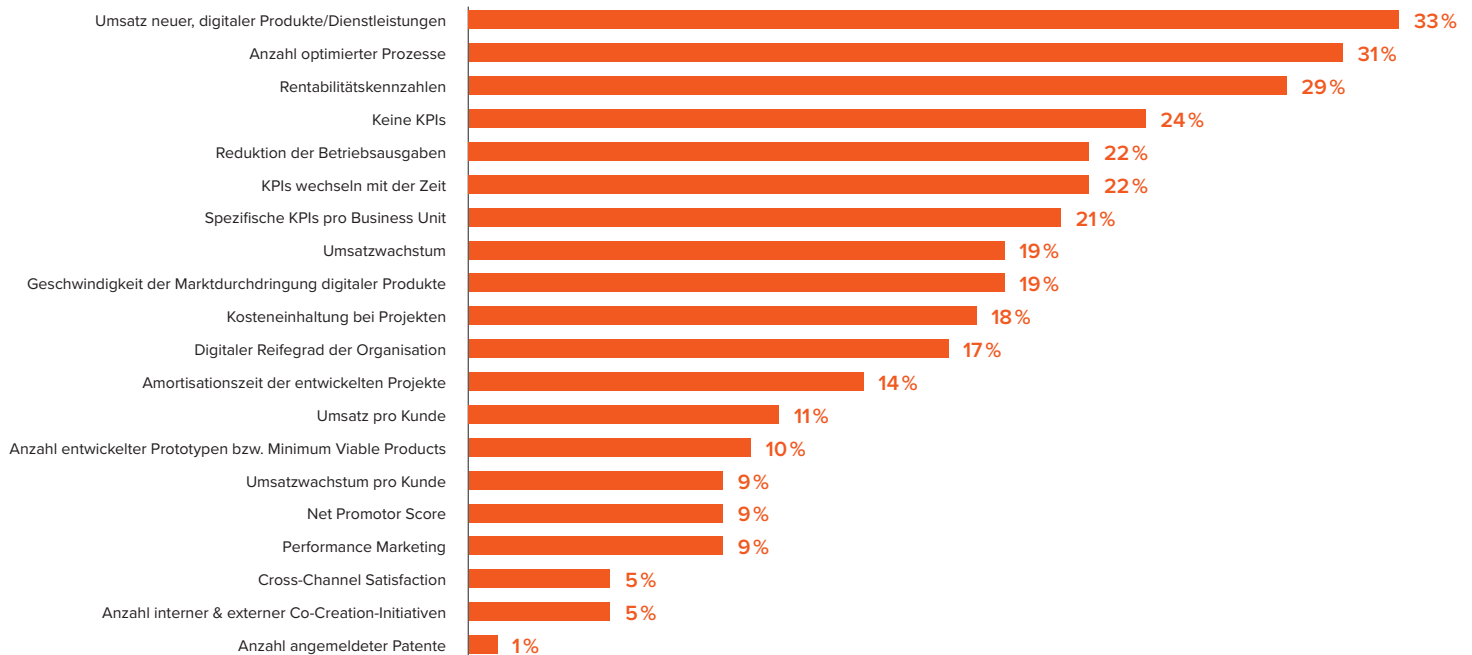
Tatsächliches Aufgabenspektrum von CDOs



Heinrich, Gärtner, & Lopper (2018) / Frage: „Bitte geben Sie an, welche Aufgaben der Chief Digital Officer in Ihrer Organisation tatsächlich verantwortet. Er/Sie ist verantwortlich für...“ (N=173)

KPIs fokussieren meist die Kosten, oft den Umsatz, aber kaum das Kundenerlebnis

KPIs des CDO-Bereichs zur Steuerung der Digitalen Transformation



Heinrich, Gärtner, & Lopper (2018) / Frage: „Mit welchen Messgrößen bzw. KPIs steuert der CDO-Bereich die digitale Transformation?“
(N=329; Mehrfachnennung möglich)

3. Erfolgsfaktoren und Hürden

Dieses Jahr haben wir auch gefragt, mit welchen Hürden sich die Praxis konfrontiert sieht. Im Fokus standen dabei nicht nur fachliches Know-how wie Datenverständnis und Statistik oder Wissen um neue Technologien und ihre Anwendungsszenarien. Denn das aktuellste Fachwissen bleibt ein stumpfes Schwert, wenn die Rahmenbedingungen fehlen, um es effektiv und effizient einzusetzen. Daher haben wir auch nach Formen des Organisierens und Zusammenarbeitens gefragt. Die Teilnehmer sehen es ähnlich: Auf ihrer Prioritätenliste für den Aufbau von Kompetenzen stehen „harte“ Themen wie „Neue Technologien“ ebenso weit oben wie die „weichen“ Handlungsfelder (z.B. „Change Management“ und „Methoden für agiles, vernetztes Arbeiten“).

Erfolgsfaktoren

Interessanterweise konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer Digitalstrategie und der Mitarbeiter-, Umsatz- und Gewinnentwicklung festgestellt werden. Damit ist die **Erfolgsrelevanz der Digital-**

strategie erneut in Frage gestellt: Auch in der letztjährigen Studie zeigten die Daten keine signifikante Korrelation. Eine klare Beziehung besteht allerdings zwischen dem Budget des CDO-Bereichs und der Umsatz- sowie Gewinnentwicklung: sie sind signifikant positiv korreliert, d.h. je mehr Budget für den CDO-Bereich eingestellt wird, desto höher fallen Umsatz und Gewinn des Gesamtunternehmens aus ($r = 0.37, <.001$ und $r = 0.33, <.001$). Eine These lautet deshalb: **Die Investitionen in die Digitale Transformation zahlen sich tatsächlich aus.**

Ebenso **zahlt es sich aus KPIs zu erheben und nachzuverfolgen:** Wer keine KPIs trackt, hat tendenziell weniger Budget ($r = 0.18, p < .01$), weniger Mitarbeiter ($r = -0.14, p < .05$) und schneidet in der Gesamtpformance auch schlechter ab ($r = 0.14, p < .05$). Zwar sind die Koeffizienten recht niedrig, aber signifikant.

Hürden

Ebenfalls zu den Erfolgsfaktoren gehört die Frage, wie Organisationen digitale Innovationen und Unternehmertum unterstützen: Welche Maßnahmen werden implementiert, um die Organisation als Ganzes agil und innovativ zu machen? Die Digitalisierung von Prozessen und Produkten hat die Neusortierung der Steuerung und Erfolgsmessung zur Konsequenz. So arbeiten CDO-, Finanz- sowie Forschungs- und Entwicklungsabteilung bei der Identifikation neuer Tech-Start-ups eng zusammen und müssen Unternehmensbewertungen sowie Technical Due Dilligences durchführen. Im sogenannten Venture Incubation Ansatz verändert sich sowohl die Zeitachse der resultierenden Ergebnisse sehr stark (digitale Geschäftsmodelle amortisieren sich selten innerhalb eines Jahres, wachsen dafür aber mitunter exponentiell) als auch die Fehlerkultur. Beim traditionellen Arbeiten wird von der Produktions- bis zur Forschungs- und Entwicklungsabteilung die Nullfehler-Toleranz gelebt. Dies steht der Fehlerkultur beim Investieren in Start-ups entgegen - hier folgt die Logik der Portfoliotheorie, die Verluste mit Quersubventionen nicht nur erlaubt, sondern erfordert. Wenn aus 5 Initiativen ein erfolgreiches Projekt entsteht, das ggf. in ein neues Geschäftsmodell

mündet, ist dies als Erfolg zu verzeichnen. Neben Venture Incubation hat sich die unternehmerische Umsetzung von Digitalprojekten durch das Corporate Entrepreneurship Programm als praxistauglich erwiesen. Eigene Mitarbeiter werden für einen gewissen Zeitraum freigestellt, um ein digitales Geschäftsmodell aufzubauen und ergebniswirksam in den Markt zu bringen. Hier beginnt der Kulturwandel aus dem eigenen Unternehmen heraus. Neue Kennzahlen, die zunächst auf Projektmeilensteinen basieren und danach in klassische Finanzkennzahlen münden, müssen definiert werden. Zudem werden die Anreizsysteme für Mitarbeiter unternehmerischer.

Aus den offenen Fragen konnten wir die häufigsten Nennungen zusammenfassen.

1. Budgetallokation
2. Kennzahlen und Verantwortlichkeiten
3. Digitales Bewusstsein
4. Technologisches Wissen
5. Kulturwandel
6. Change Management

- 7. Organisationsstruktur
- 8. Ressourcenproblematik

Leading Practices

Es gibt viele individuelle Maßnahmen, mit denen die Zusammenarbeit zwischen dem CDO-Bereich und anderen Abteilungen in der Organisation besonders verbessert wird. Drei wesentliche Schwerpunkte kristallisieren sich mit der häufigsten Nennung heraus:

- Organisation: Im Rahmen einer Matrix-Organisation ist der CDO temporärer Leiter und spielt die digitalen Themen in alle Organisationsbereiche hinein. So können Konzepte wie das Pairing umgesetzt werden. Es gibt also für jeden Vertreter aus den klassischen Unternehmensbereichen einen Verantwortlichen aus dem Digitalisierungsbereich.
- Kommunikation: Verstärkte Kommunikation und Austausch entsteht etwa durch die gegenseitige Teilnahme in verschiedenen Veranstaltungen des jeweiligen Bereiches, intern wie extern. Zudem wird ein transparenter Informationsfluss durch Kollaborationstools und

Cafeteria-Konzepte gefördert. Es werden Netzwerke nach Themengebieten mit Mitarbeitern auf globaler, regionaler und lokaler Ebene (z.B. für Blockchain, AI, Advanced Analytics, Automation) aufgebaut, in denen Kollegen auch aus anderen Support-Funktionen neben den Fachmitarbeitern aktiv sind.

- Wissensmanagement und Innovation: Methoden wie das agile Entwickeln werden auf die Modellierung neuer Geschäftsmodelle übertragen. Zudem erfolgt eine bessere Abstimmung der digitalen Produktentwicklung durch Einbringung der Ergebnisse aus Big Data Projekten, um die Kundenbedürfnisse zu treffen. Boot-Camps und Kooperationen mit Forschungsprojekten ermöglichen Co-Creation und werden nachhaltig eingesetzt.

Heinrich, Gärtner, & Lopper (2018) / Frage: „Bitte beschreiben Sie ein bis zwei Maßnahmen bzw. „Best Practices“, mit denen Sie in Ihrer Organisation die Zusammenarbeit zwischen dem CIO, CTO, CFO, CMO in Ihrer Organisation besonders verbessert haben.“

Leading Practices zur Reputationssteigerung des CDO-Bereichs

Wie alles Neue wurde und wird auch der CDO-Bereich nicht nur positiv gesehen, sondern mit Argusaugen beobachtet. Deshalb ist es notwendig, dass die eigene Reputation nicht leidet, sondern der CDO-Bereich seinen Nutzen und Mehrwert allen Stakeholdern klar macht. Machtorientierte CDOs werden dieses Ziel verfolgen, um weiterhin Budget und Mitarbeiter zu akquirieren. Aufgabenorientierte CDOs müssen sich ebenfalls im Reputationsmanagement engagieren, da sie für ihre guten Taten auf die Zu-Tat der Belegschaft angewiesen sind. Ohne Unterstützung durch die Betroffenen kann auch ein noch so gut gemeintes Projekt scheitern. Außerdem ist Aufmerksamkeit ein immer knapper und immer relevanter werdendes Gut in Organisationen. Die Aufmerksamkeit auf die richtigen Dinge zu kanalisieren, ist eine wichtige Aufgabe von Managern und Voraussetzung dafür, dass die Dinge dann richtig gemacht werden. Wir haben deshalb in der Studie nach Maßnahmen gefragt, mit Hilfe derer die Reputation des CDO-Bereichs verbessert werden konnte. Die von den

Studienteilnehmern genannten Leading Practices (über 100 Nennungen) haben wir in vier Handlungsfelder kategorisiert (auf Basis der meisten Nennungen): **(1) Digitalisierung punktuell sichtbar machen, (2) Ziele, harte und weiche Anreize, (3) Kommunikation und Top-Management Commitment sicher stellen, (4) Methoden agilen Arbeitens einsetzen.**

1. **Digitalisierung punktuell sichtbar machen:** Auffallend viele Teilnehmer berichten, dass es vor allem darum gehe, sich auf einzelne Projekte zu fokussieren und diese zu einem Erfolg zu führen. Dabei geht es nicht nur um kleine Veränderungen (wie z.B. die Definition eines Produkt- & Servicekatalogs des Digitalbereichs), sondern oftmals um Leuchtturm- und Vorzeigeprojekte: z.B. die Etablierung von Künstlicher Intelligenz in der Qualitätskontrolle, die papierlose Fertigung von der Fertigungsanweisung über Prüfvorschriften bis hin zum Fertigungsauftrag oder die Integration der Systemland-

schaft in der Gastronomie (Kassen-, Inventory-Management-Systeme, Server-Storage-, Webshop-, Ticketing- & Access-Control-Systeme). Wichtig ist, dass die Digitalisierung sichtbar und spürbar gemacht wird. Aber eben fokussiert, um sich nicht in der Breite zu verzetteln.

2. Ziele auf Digitalisierung ausrichten und mit harten sowie weichen Anreizen steuern:

Ohne übergeordnete strategische Vorgaben und daraus abgeleiteten Zielen für die Digitale Transformation scheint es schwer, diese umzusetzen. Damit sprechen die Teilnehmer genau den Kernaspekt dieser Studie an: Es ist Zeit für den „Proof of Concept“. Dass die KPIs dabei zur Digitalstrategie passen müssen, wurde bereits oben (in Kapitel 3) erläutert. Nicht selten bedarf es hierfür zunächst einer Nachjustierung der Ziele (die sonst oft schwammig bleiben) und Kennzahlen (die nicht zu den ökonomischen und technischen Besonderheiten digitaler Geschäftsmodelle passen). Dann muss geliefert werden, also der Erfolg digitaler Projekte nachgewiesen werden (z.B. anhand der Steigerung von Nutzer- bzw. Nutzungszahlen und Kundenweiterempfehlungsraten, Umsatzwachstum, Kostensenkung). Neben regelmäßigen Fortschrittsberichten zu den „harten“ Kennzahlen, werden auch „weiche“ Maßnahmen genannt, um die Organisation auf Kurs zu

halten: Leading by example, Management by walking around, informelle Gespräche als Ergänzung zu einem offiziellen Leitungsgremium, das monatlich Entscheidungen über den Fortgang, die Einstellung oder Initiierung digitaler Projekte trifft.

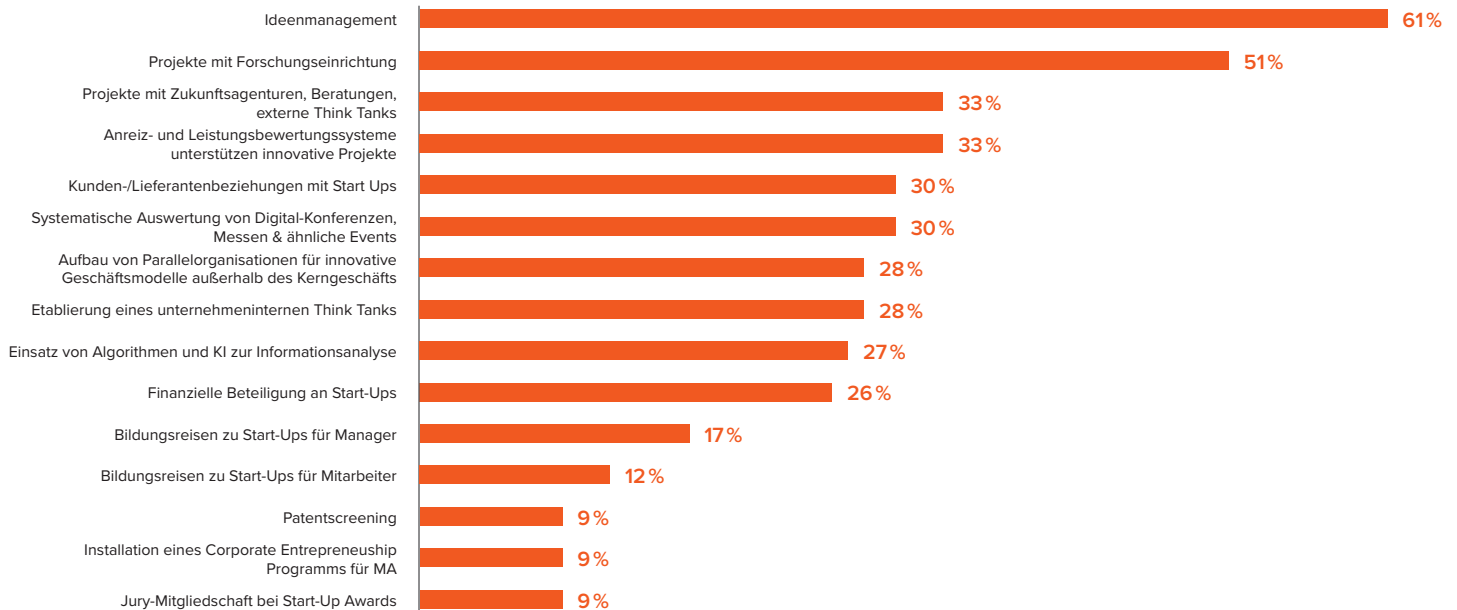
3. Kommunikation in die Breite mit Top-Management Commitment:

Diese beiden Punkte gehören zum Kleinen Einmaleins des Change Managements – und somit auch zur Digitalen Transformation. Bei der regelmäßigen Kommunikation geht es weniger um die Kanäle (etabliert hat sich ein Mix aus digitalen Medien und face-to-face Meetings bzw. Großveranstaltungen wie ein „Digital Experience Day“), sondern vor allem die transportierten Botschaften: Was sind die wesentlichen Elemente der Change Story? Gibt es eine gemeinsame Sprache, die alle verstehen? Wird zu viel versprochen? Und es geht darum, dass die Botschaften auch vom Top-Management glaubhaft kommuniziert werden. Ob der oft übliche Initialvortrag im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung hierfür genügt, darf bezweifelt werden. Für glaubhaftes Commitment sorgen Investments in Bezug auf Zeit, Personal und Geld. Ein guter Start scheint die kontinuierliche Sichtbarkeit bei Projekttreffen und in Steuerkreisen sowie die Kommunikation im Corporate Social Network zu sein.

4. **Methoden agilen Arbeitens:** SCRUM und Design Thinking haben in den letzten Jahren eine große Popularität erlangt. Etwas weniger bekannt, zumindest außerhalb von IT-Abteilungen, sind Methoden wie Rapid Prototyping, Value Stream Mapping und die Zusammenführung von IT-Entwicklungs- und Betriebsteams (sog. DevOps) mittels des CALMS-Frameworks. Neben Flexibilisierungsansätzen wie SCRUM mitsamt seiner Sub-Methoden (z.B. Daily Stand-Up-Meetings) wurden immer wieder Methoden, die vornehmlich zur Generierung von Innovationen dienen, genannt (z.B. Design Thinking, Cross-functional Teams, Innovationswerkstatt, Open Space). Vereinzelt wurde auf Ansätze wie Reverse Monitoring verwiesen, die (auch) dazu dienen, Hemmschwellen zwischen Generationen oder unterschiedliche Denkhaltungen abzubauen. Kaum eine Rolle scheinen Enterprise Social Networks (z.B. Slack) zu spielen. Hier könnte ein größeres Verbesserungspotenzial liegen, denn schließlich legte die Analyse der Daten aus dem letzten Jahr nahe, dass solche digitalen Kommunikations- und Kollaborationstools mehr Vor- als Nachteile bringen.

Ob eine Digitalstrategie erfolgsrelevant ist, bleibt eine offene Frage: Unsere Berechnungen zeigen keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer Digitalstrategie und der Mitarbeiter-, Umsatz- und Gewinnentwicklung. Das kann mehrere Gründe haben: Neben der Zusammensetzung der Studienteilnehmer ist zu fragen, wie systematisch und vollumfänglich die definierten Strategien schon umgesetzt sind. Zudem ist es ein wesentliches Merkmal von Strategien, dass sie heute Erfolgspotenziale schaffen, die sich erst zukünftig in Ergebnissen niederschlagen. Es gibt also einen Zeitverzug in der Ergebniswirkung, weshalb wir auch nach dem Vergleich zum Vorjahr gefragt haben. Aber es gut möglich, dass sich die Auswirkungen erst noch später entfalten. Mit Spannung ist deshalb die **Folgestudie im nächsten Jahr** zu erwarten.

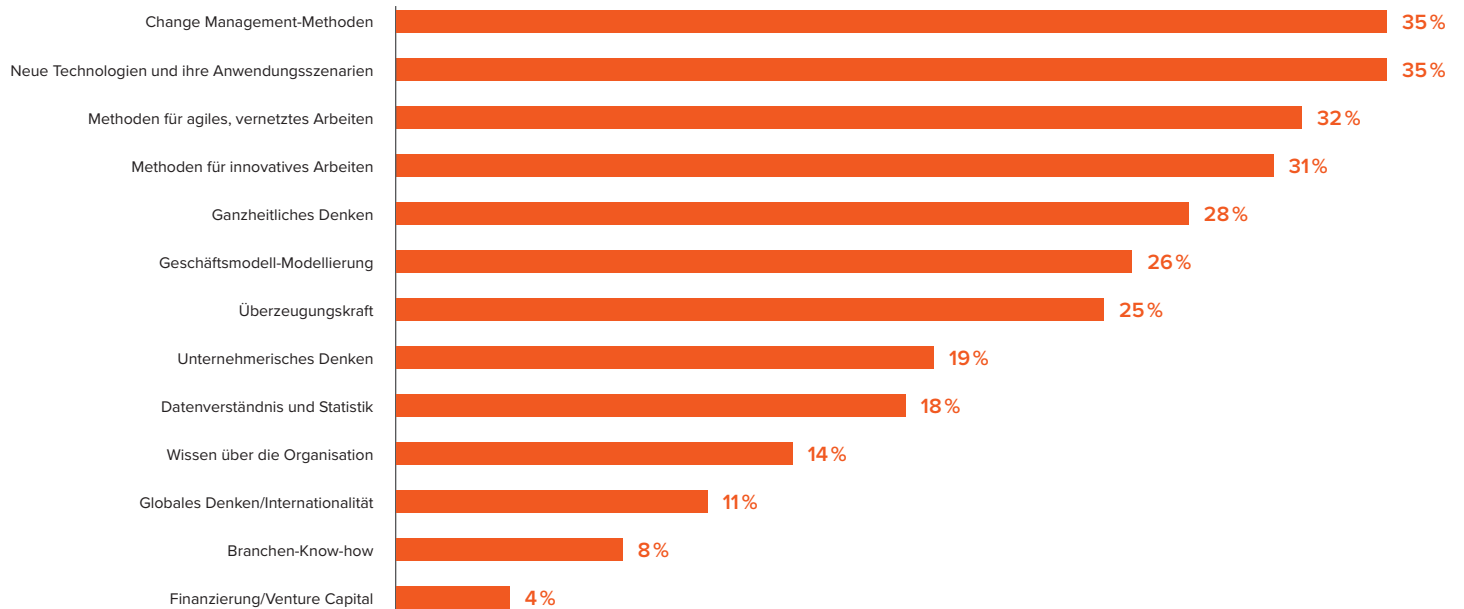
Wie unterstützt Ihre Organisation digitale Innovationen und Unternehmertum?



Traditionelle Herangehensweisen dominieren die Umsetzung der Digitalen Transformation in Bezug auf die Etablierung von Innovationen: Ideenmanagement bzw. Forschungsk Kooperationen stehen bei 61 % bzw. 51 % der Befragten ganz oben auf der Agenda. Ein neuer Block aus dem Bereich Open Innovation (Bildungsreisen, Digitalkonferenzen, Think Tanks) nimmt an Bedeutung zu. Die positiven Auswirkungen münden in Kunden-/Lieferantenbeziehungen und teilweise sogar Beteiligungen mit Start-Ups

Sowohl bei „harten“ als auch „weichen“ Themen müssen kurz- bis mittelfristig Kompetenzen aufgebaut werden

Kompetenzfelder, die in den kommenden 18 Monaten ausgebaut werden müssen



Heinrich, Gärtner, & Lopper (2018) / Frage: „Was sind die 3 wichtigsten Kompetenzfelder, die der CDO-Bereich Ihrer Organisation in den nächsten 18 Monaten weiter ausbauen muss?“ (N=324)

4. Ausblick

Bis 2017 wurden beim CDO alle Themen mit Bezug zu Digitalisierung „abgeladen“. Aufgrund der Vielzahl verschiedener Initiativen war es kaum möglich, abgestimmte Digitalstrategien aufzusetzen. Dementsprechend lag der Fokus oftmals im Aufbau eines unternehmensinternen Netzwerkes, um den Transformationsprozess einzuleiten. Zielstellungen lagen sowohl im Bereich der Kosteneinsparungen durch Prozesseffizienz als auch im Umsatzwachstum durch ein verbessertes Kundenerlebnis. Die Erwartungen an die Digital-Chefs haben sich seither noch stärker in Richtung Steigerung der Prozesseffizienz entwickelt. Dies konnten wir im Rahmen der vorgestellten Studienergebnisse zeigen. Digitalstrategien sind zunehmend aufgesetzt und werden nun Stück für Stück umgesetzt. Unternehmen beginnen hier mit der unternehmensinternen digitalen Transformation. Sie nutzen agile Methoden, führen weiche KPIs ein und implementieren Kollaborations-

tools. Ebenso analysieren sie die eigenen Datenschätze und versuchen, weitere Informationen über ihre Stakeholder zu finden, zu filtern und sie standardisiert zu nutzen.

Im Rahmen der digitalen Evolution müsste folglich der radikalste Umbruch jetzt bevorstehen. Die grundsätzliche Frage ist, wie man datenbasierte Geschäftsmodelle erschaffen kann und vorhandene Strukturen sowie Kulturen entsprechend anpasst. Das beinhaltet Antworten auf die Frage, wie Organisationen offen, flexibel und dennoch effizient aufgestellt und gesteuert werden können. Weitere Fragen schließen sich daran an: Wie finde ich die passenden Technologien und Start-Ups? Wie gestalte ich erfolgreiche Kooperationen mit Start-Ups? Wie etabliert man zusätzlich Venture Incubation-Programme oder Corporate Entrepreneurship im Unternehmen?

So kann es gelingen, die Innovationen aus dem Markt schnellstmöglich zu identifizieren und mit dem bestehenden Geschäftsmodell zu kombinieren oder sogar ein neues Geschäftsfeld zu eröffnen. Dadurch verschmelzen traditionelle Abteilungen wie Forschung & Entwicklung, Finanzen und Operations miteinander und ermöglichen neue Keimzellen bis hin zu digitalen Geschäftsmodellen. Diese neue Form der Organisation ist sehr nah am traditionellen Unternehmertum angelehnt und erfordert ganzheitliche Anreiz-

und Messsysteme. Deshalb muss auch gefragt werden, wie ein Kennzahlen-Reporting aussehen kann, das nicht nur rückwärtsgerichtet ist. Und wie oft man KPIs ändern muss, damit Geschäftsideen, Märkte und Operations von heute bzw. morgen nicht nach der Logik von gestern bemessen und bewertet werden.

Wir freuen uns auf die nächste Erhebung des Status quo in 2019 und wünschen bis dahin viel Erfolg beim Aufbau digitaler Geschäftsmodelle.

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

