ManagerWISSEN

ANZEIGE

Ausgabe Juli 2023

Ad Special im Harvard Business manager
www.manager-wissen.com

Die neue Rolle des CIOs

Die Rolle des CIOs: Von der IT-Delivery zum Strategen

Von Dr. Yilmaz Alan und Eric Schleich

Die Bedeutung der IT-Organisation für die Unternehmensstrategie hat in nahezu allen Industrien aufgrund mehrerer Faktoren stark zugenommen. Einerseits wird aus den operativen Projekten und dem Betrieb gefordert, dass die IT-Organisation effizient funktioniert. Um dies zu erfüllen, müssen ein stabiler Betrieb, Transparenz in der Planung und Zuverlässigkeit in der Projekt-Umsetzung sichergestellt werden. Andererseits müssen CIOs sich zunehmend mit strategischen Fragestellungen des Unternehmens auseinandersetzen. Dieser Themenblock ist maßgeblich davon getrieben, wie die IT die Digitalisierung des Unternehmens fördern und umsetzen kann. Der Artikel beleuchtet die kritischen Erfolgsfaktoren sowie Prioritäten für eine moderne IT-Organisation und zeigt das Spannungsfeld zwischen IT-Betrieb und -Transformation auf.

Keine gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklung ist mehr ohne die Einbindung effektiver Informationstechnologien denkbar. Dabei gilt es jedoch Potentiale und Risiken miteinander wohlwissend auszubalancieren, denn die Resultate können tiefgreifende Veränderungen hervorrufen – im Positiven wie im Negativen. Es ist daher ein logischer Schluss, gar mittlerweile mehr ein Gemeinplatz, dass die profunde Einbindung von IT-Thematiken in jede Unternehmensstrategie unabdingbar ist.

Dieser strategische Bedeutungsgewinn von technologischen Entscheidern geht jedoch auch mit einer Veränderung des Tätigkeits- und Verantwortungsbereiches einher. Das Aufgabengebiet des IT-Verantwortlichen – des Chief Information Officers (CIO) – erwächst sich nunmehr über die zuverlässige Bereitstellung von IT-Diensten bis hin zur kontinuierlichen Einbettung von aufkommenden Innovationen in das Geschäftsmodell. Es ist offensichtlich, dass diese Bandbreite an operativen und strategischen Themen einer differenzierten Balance bedarf.

Dieses Spannungsfeld lässt sich mit einer Pflicht-Kür-Analogie am ehesten verdeutlichen. Einerseits ist es die Pflicht der IT-Organisation und somit des CIOs, dafür zu sorgen, dass IT-Dienste zuverlässig, effizient und gesichert bereitstehen. Hierzu muss den Risiken wie zum Beispiel Cyber-Gefahren begegnet werden, denen eine vernetzte IT ausgesetzt ist. Der dramatische Anstieg der Ausfälle, die durch Angriffe auf die IT-Infrastruktur ausgelöst wurden, ist ein Beleg für die Notwendigkeit vorbeugender Maßnahmen. Erschwert wird diese Situation dadurch, dass insbesondere im Bereich der Infrastruktur Stückkosten reduziert werden müssen, denn der Kostendruck auf die IT ist nicht zuletzt auf Grund geopolitischer Spannungen und daraus resultierender angespannter Lieferketten gestiegen.

> Der CIO hat einerseits die Pflicht, dafür zu sorgen, dass IT-Dienste zuverlässig, effizient und gesichert bereitstehen. Die Kür für den CIO ist es, Innovationen und bedeutende Digitalisierungsvorhaben zu treiben.

Andererseits ist es die Kür für jede IT-Organisation, bei differenzierenden, strategisch bedeutsamen Digitalisierungsvorhaben ihre Kompetenz einzubringen. Die Vermutung würde nahe liegen, dass insbesondere bei technologieintensiven Vorhaben die eigene IT-Organisation auch ein Teil der Wertschöpfung ist. Die betriebliche Praxis zeigt allerdings, dass allzu oft die „Inhouse-IT" nur in eingeschränktem Maße eingebunden wird und die Rolle eines Business-Partners nicht gelebt wird.

Die Gründe für diese Zurückhaltung sind vielfältig. Zum einen wird oftmals angenommen, dass eine von den Zwängen der Bestandsorganisation entkoppelte Realisierung von Digitalisierungsprojekten eher für die nötigen Freiräume sorgt. Dieses Argument ist insofern richtig, als dass neue Geschäftsmodelle auch neue Ansätze erfordern. Zur Erreichung von Skaleneffekten und gesicherten Betriebsmodellen ist allerdings ein selektiver Integrationsprozess sehr wichtig.

Zum anderen resultiert die Zurückhaltung gegenüber der eigenen IT aus der subjektiven Wahrnehmung und dem „Image" der eigenen IT-Organisation. Aufgrund von Rückschaufehlern auf die IT-Organisation vor 20 Jahren wird angenommen, dass die effizienzgetriebene IT nicht in der Lage ist, den Anforderungen nach Kreativität und Innovation zu genügen. Diese Wahrnehmung wird nicht nur durch die organisatorische Positionierung ausgelöst, denn dass Digitalvorstände in der C-Suite der Konzerne etabliert sind und nicht lediglich Stabstellen anderer Vorstandsbereiche sind, ist noch längst nicht in allen Industrien der Standard.

Unweigerlich beschleicht einen die Frage, wie CIOs dennoch im beschriebenen Spannungsfeld brillieren können. In einer weltweit angelegten Studie mit 570 Entscheidern auf Vorstandsebene hat Ernst & Young untersucht, welche kritischen Erfolgsfaktoren IT-Vorstände beachten sollten, um erfolgreich eine IT- respektive Digitalstrategie zu realisieren. Folgend werden die Ergebnisse

Die Autoren

Dr. Yilmaz Alan *ist Partner der Unternehmensberatung Ernst & Young (EY). Er hat zahlreiche Transformationsprojekte in den Industrien Automobil und Telekommunikation sowie im Öffentlichen Dienst und bei Banken & Versicherungen durchgeführt. Dabei hat er CIOs in der Definition und Umsetzung von IT-Strategien unterstützt. Zudem ist Yilmaz Alan Autor zahlreicher Publikationen zu strategischen Fragestellungen in der IT-Industrie und zur Bedeutung disruptiver Technologien.*

Eric Schleich *ist Unternehmensberater im Bereich Technology Transformation bei Ernst &Young. Der Schwerpunkt seiner Projekttätigkeit liegt im Bereich des IT-Outsourcings und der IT-Transformation im Rahmen von Carve-Out-Aktivitäten multinationaler Konzerne, wobei sein Branchenfokus im Bereich Automotive liegt.*

Impressum
Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de

Internet: www.manager-wissen.com
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen

Strategische Erfolgsfaktoren der IT. *Quelle: Ernst & Young*

der Studie ergänzt um Erfahrungen der Autoren in komplexen Transformationsvorhaben.

Erfolgsfaktor 1: Geschäftsmodell

In nahezu allen Branchen werden die Geschäftsmodelle von Unternehmen durch Digitalisierung verändert. Die Änderungen sind beispielsweise in folgenden Bereichen zu beobachten:

Produkte und Dienste werden durch digitale (Mehrwert-)Dienste angereichert. Ein Beispiel hierfür ist der Wandel zu nutzerbasierten Bezahlmodellen. Was im Versicherungsbereich als Telematik-Tarif bekannt ist, ist so auch in nahezu allen Industrien denkbar.[1]

Kunden erwarten von Unternehmen eine proaktive Betreuung. Durch regenerative Datenmodelle gestützte Bots können so beispielsweise helfen, Kunden zielgerichtete Angebote zu unterbreiten und gleichzeitig die Supply Chain zu entlasten. Lesen Sie hierzu mehr in unserem Interview mit Mercedes-Benz CIO Jan Brecht auf Seite 3 und 4.

Ökosysteme, in denen sich verschiedene Organisationen zusammenschließen, um gemeinsame Werte durch die Orchestrierung komplexer Beziehungen zu schaffen. Die Automobilindustrie hat beispielsweise mit Catena-X ein kollaboratives Datenökosystem geschaffen, um durch das Teilen von Daten der gleichberechtigen Ökosystempartner die Digitalisierung der Lieferketten zu fördern.[2]

Um konkret in die Geschäftsmodelle des Unternehmens einzusteigen, müssen CIOs systematisch den Dialog „auf Augenhöhe" mit dem Business aufbauen. Das erfordert einen starken Wandel mit Blick auf die eigene Organisation, da die IT nun folglich nicht mehr ausschließlich Kosten sowie die internen Kunden und Partner im Blick hat, sondern auch die Generierung von Umsätzen sowie die Zusammenarbeit mit externen Kunden und Partnern.

Erfolgsfaktor 2: Daten

Die Fähigkeit zum Management von Datenbeständen ist eine Kernkompetenz der IT. Im Gegensatz zu traditionellen Geschäftsmodellen zeichnet sich das moderne Management von Daten durch mehrere Komplexitätstreiber aus. Erstens ist die Menge und fehlende Strukturierung von Datenmengen exponentiell angestiegen. Neben sehr hohen Rechen- und Speicherkapazitäten sind zunehmend Verfahren gefragt, die eine semantische Analyse erlauben. Zweitens werden die größten Mehrwerte dann gehoben, wenn Datenbestände aus unterschiedlichen Domänen miteinander verbunden werden. Der Aufbau prädiktiver Systeme erfordert neben der technischen auch die organisatorische Befähigung zum Datenaustausch.

Die Fähigkeiten zum Management solcher komplexen Datenbestände wird zum kritischen Erfolgsfaktor für Unternehmen. Um datenzentrische Geschäftsmodelle zu realisieren, müssen Plattformen, Verfahren und Fähigkeiten vom CIO federführend organisiert werden (siehe hierzu den datengestützen Ansatz von OTTO auf S. 7 und 8).

Erfolgsfaktor 3: Disruptive Technologien

Digitale Geschäftsmodelle werden zu einem großen Teil durch disruptive Technologien ermöglicht. Neben mittlerweile etablierten Technologien (z.B. Cloud) müssen hierbei durch CIOs auch Verfahren wie Künstliche Intelligenz mit dem Bestandssystem in Einklang gebracht werden.

CIOs sind im Umgang mit aufkommenden Innovationen gefordert, eine grundsätzliche technologische Kompetenz einzubringen, mittels derer sie das Leistungspotenzial und die damit einhergehende Komplexität einschätzen lässt. Als „oberster Technologe" sind CIOs allerdings noch stärker darin gefragt, Leitplanken für den Einsatz neuer Technologien zu geben und Hype von Potential trennen zu können. So müssen CIOs beispielsweise für den Einsatz von Low-Code-Plattformen eher eine konkrete Vorstellung von der Einbettung in die IT-Architektur und IT-Governance haben als es bei einer langfristigen zu erwartenden Entwicklung von Quanten-Computing zu erwarten wäre.

Erfolgsfaktor 4: Talente

Der Druck auf IT-Organisationen wächst mit der Knappheit von erforderlichen IT-Kompetenzen. Es zeichnet sich allerdings zunehmend – insbesondere in Deutschland – eine Schere zwischen abstrakten Modellierungskompetenzen einerseits und unspezifischen Commodity-Kompetenzen anderseits ab. Ein Großteil der Unternehmen hat ihre Liefermodelle bereits so geschnitten, dass der Commodity-Anteil über externe Dienstleister (Outsourcer) erbracht werden kann. Eine umso höhere Bedeutung kommt den Modellierungskompetenzen zu, die von eigenem Personal erbracht werden müssen. Hierunter fallen Fähigkeiten zur kreativen Entwicklung und Erfassung von Geschäftsmodellen in einer (semi-)formalen Spezifikation.

Insbesondere bei zunehmender Knappheit von Technologie-Personal sind CIOs gefordert, ein dediziertes Programm für das Management technischer Talente zu etablieren, die die erforderliche Kreativität und die Modellierungskompetenz haben. Gerade das hierzulande produzierende Gewerbe ist hier besonders gefragt, denn die gesuchten Talente sind oftmals nicht bereit, sich den traditionellen Karrierepfaden der Industrie unterzuordnen, neue Ansätze sind hier gefragt.

Erfolgsfaktor 5: Ökosystem

Bei zunehmendem Bedarf nach Orchestrierung komplexer Lieferantenbeziehungen verlagern sich die Kernkompetenzen von IT-Organisationen. Neben der o.a. Modellierungskompetenz muss das IT-Personal ein Verständnis für die Anforderungen der Fachbereiche einerseits und die Kompetenz zur Steuerung von internen sowie externen Lieferanten und Partnern andererseits aufbringen.

Für die Bewältigung solch komplexer Fragestellungen wird die Einbindung von Partnern mit spezifischen Kernkompetenzen benötigt. CIOs sind gefordert, eine Strategie für das Management dieses Ökosystems zu definieren und die Umsetzung zu orchestrieren.

Erfolgsfaktor 6: Transformationsprogramm

Um die „zielgerichtete Evolution" der IT-Organisation in allen relevanten Dimensionen durchführen zu können, müssen schließlich CIOs ein Transformationsprogramm aufsetzen und dieses auch mit persönlicher Präsenz nachverfolgen (s. Interview mit Christian Niederhagemann, GEA, auf S. 5 u. 6).

Erfolgreiche Beispiele belegen, dass eine vom operativen Geschäft entkoppelte Transformation nur selten funktioniert. Erfolgsversprechender sind organisatorische Transformationen, die im Einklang mit der bestehenden Unternehmensstrategie stehen.

1 https://www.bafin.de/DE/Verbraucher/Versicherung/Produkte/Kraftfahrt/Telematik-Tarife_artikel.html
2 https://catena-x.net/de/vision-ziele

Ein leidenschaftlich neugieriger CIO

Ein Gespräch mit Jan Brecht

Die Automobilindustrie ist geprägt von einer grundlegenden Transformation: Elektrifizierung, Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle und der Wandel in den Lieferketten erfordern Strategien der Automobilindustrie, um die Wettbewerbsfähigkeiten zu halten. Bei sämtlichen Treibern kommt der Informationstechnologie eine besondere Bedeutung zu. Sie befähigt zu neuen Geschäfts- und Zusammenarbeitsmodellen.

Jan Brecht, CIO Mercedes-Benz Group AG & Mercedes-Benz AG

Jan Brecht ist seit siebeneinhalb Jahren der CIO bei Mercedes-Benz. Er hat seine Organisation mit einer umfassenden Strategie auf die Transformation eingestellt. Die IT-Organisation hat sich bei Mercedes-Benz vom zuverlässigen Dienstleister zur unternehmensstrategisch relevanten Kernkompetenz entwickelt. Im Gespräch mit Dr. Yilmaz Alan (Ernst & Young) erläutert Brecht den Paradigmenwechsel in der Industrie und seine Strategie.

Alan: Herr Brecht, wir alle kennen die Herausforderung: der Betrieb muss laufen, parallel kommen Innovationen und neue Themen auf. Wie bleiben Sie persönlich auf dem neuesten Stand bei relevanten Entwicklungen?

Brecht: Durch Neugierde. Das vielleicht größte Privileg in meinem Job ist, dass ich ständig interessante Menschen treffe. Und ich glaube daran, dass man nicht immer nur Antworten geben, sondern vor allen Dingen auch Fragen stellen sollte. Das ist die Möglichkeit zu lernen.

Für Neugierde schaffen wir im Übrigen für unsere Mitarbeiter auch Freiräume. Sowohl in der AG über unsere Produktteams, auf die ich später noch zu sprechen komme. Aber auch bei unseren Tochtergesellschaften, beispielsweise der Mercedes-Benz Tech Innovation in Deutschland mit 1.500 Mitarbeitern.

Alan: Konkreter in Bezug auf Mercedes-Benz: Was sind aktuell die großen Herausforderungen, welche für die Branche und für Ihr Unternehmen relevant sind?

Brecht: Ich möchte das in vier Blöcken zusammenfassen. Erstens das Thema Dekarbonisierung/Elektrifizierung, wo wir als Mercedes-Benz in der Industrie sicherlich eine der ambitioniertesten Strategien haben. Das zweite ist die Digitalisierung, sowohl des Fahrzeuges, als auch des Unternehmens. Das dritte sind neue Geschäftsmodelle im Vertrieb. Hier beschäftigen wir uns intensiv mit dem Thema Direktvertrieb und Online-Vertrieb. Der vierte Treiber, den sich keiner ausgesucht hat, betrifft aber die ganze Industrie: Nämlich die Herausforderungen in den Lieferketten. Der weltweite Lieferengpass bei bestimmten Halbleiterkomponenten ist zwar schon deutlich besser, aber wir sind noch nicht völlig durch bei diesem Thema. Und es ist auch klar, Rohstoffknappheit, steigende Rohstoffpreise und Disruptionen in der Lieferkette werden diese Industrie noch lange begleiten.

Alan: Aus den angesprochen Themenblöcken geht natürlich hervor, dass die digitale Transformation eine ganz wesentliche Rolle spielt. Wie begegnen Sie als Mercedes-Benz IT diesem Phänomen und welche Rolle spielt Ihre Organisation dabei?

Brecht: Dafür haben wir uns genau diese Treiber als Grundlage genommen. Wir adressieren die digitale Transformation über vier sogenannte „Game Changer". Nummer eins ist das, was wir Mercedes-Benz Omnichannel (MB.OC) nennen. Da geht es um das Geschäftsmodell Vertrieb und den direkten und vor allem auch digitalen Kontakt zum Kunden. Unsere Ambition dabei heißt „Fünf Klicks zum Kauf, drei Klicks zur Finanzierung". Das hört sich zunächst so an, als würden wir über Frontendtechnologie sprechen, aber tatsächlich muss man das ganze Geschäftsmodell dahinter vereinfachen, um überhaupt fünf Klicks im Frontend zu erreichen.

Der zweite Game Changer ist das Thema Mercedes-Benz Operating System and End-to-End Software Journey (MB.OS). Durch die Software im Fahrzeug wird es möglich, neue Features zu verkaufen und so insbesondere im After-Sales zusätzliche Umsätze zu generieren. Das wiederum macht uns bei den Kunden attraktiver, weil wir bei bereits verkauften Fahrzeugen im Feld ständig neue Features „over-the-air" bringen können.

Der dritte Game Changer Mercedes-Benz Customer Operations (MB.CO) adressiert die Volatilität der Lieferketten, geht aber weit darüber hinaus. Wir haben uns hier vorgenommen, dass wir datenbasiert besser vorhersagen können, was unsere Kundinnen und Kunden bestellen werden. Das wiederum macht uns besser für die Kunden, was Liefertreue und Lieferzeiten angeht und stabilisiert gleichzeitig deutlich die Lieferketten.

Den vierten Game Changer nennen wir Mercedes-Benz World of Digital Twins (MB.WT). Dabei geht es um den digitalen Zwilling von Fahrzeug und Fabrik. Der traditionelle Übergang von Entwicklung und Produktion wird dadurch überbrückt. Sprich, wenn Sie das digitale Abbild des Fahrzeuges haben, können Sie daraus im Idealfall auch sofort das digitale Abbild der Fabrik erzeugen. Gerade bei elektrischen Fahrzeugen kommt es auf Geschwindigkeit an (time-to-market). Mit den digitalen Zwillingen können wir die Entwicklungszeitleisten des Fahrzeugs und auch die Launchzeit der Fabrik deutlich verkürzen.

Alan: Wir sprechen hier also tatsächlich von grundlegenden Paradigmenwechseln. Wir reden aber auch von dem gänzlich neuen Einsatz von Technik, hin zu prädiktiven und antizipativen Systemen anstelle von reaktiven und transaktionalen Systemen. Welchen Herausforderungen begegnen Sie hier?

Brecht: Natürlich gibt es da technologische Fragestellungen, die aber in der Transformation oft recht leicht zu beantworten sind. Es gibt aber auf die digitalen Herausforderungen andere Antworten, als auf die klassischen Herausforderungen. Das klassische Setup in der Automobilindustrie beruht auf dem Taylorismus des frühen 20. Jahrhunderts, also der Fließbandfertigung. Am Ende geht es darum, dass man große Arbeitsinhalte in kleine Scheiben runterbricht und diese dann in dieser Scheibe abarbeitet. Das ist aber nicht die Antwort auf die Herausforderung der Digitalisierung. Die Antwort darauf sind Ende-zu-Ende-Prozesse, Wissensketten und insbesondere Datenmodelle. Ende-zu-Ende-Prozesse sind zum einen eine Wissensfrage. Sie müssen wissen, wie sie mit Daten umgehen und wie sie, über die Organisationseinheit hinaus, die Kette betrachten. Es ist aber mehr als Wissen. Nennen Sie es Kultur oder auch Mindset. Nach 100 Jahren Taylorismus muss die gesamte Industrie deutlich dazulernen.

Alan: Gerade wenn Sie sagen, das Phänomen der Digitalisierung entfaltet dann sein Potenzial, wenn wir bereichsübergreifende Datenköpfe miteinander korrelieren lassen können. Dann spätestens aber stößt man an organisatorische Grenzen. Wie organisieren Sie die Offenheit zwischen den einzelnen Bereichen?

Brecht: Darüber haben wir intensiv nachgedacht. Die kurze Antwort heißt Produktorientierung. Und zwar Produkt nicht nur als Fahrzeuge verstehen, sondern auch als digitales Produkt. Wir reden hier von Projekt zu Produkt. Wir haben bisher in der IT sehr häufig – ich nenne es immer – Inputfaktoren gemessen. Zeitleisten, Budgets, was geht rein? Was aber eigentlich viel spannender ist, ist das, was herauskommt. Was ist der Business Impact? Deshalb glaube ich daran, dass man Kundenbedürfnisse nicht nur projektseitig, sondern als Produkt betrachten sollte. Ich rede nicht gern von Projektleitern, sondern von Product Ownern, die die vollumfängliche Verantwortung für das jeweilige Produkt haben. Ein Produktteam ist in fast allen Fällen cross-funktional besetzt, und zwar unabhängig von der existierenden Linienorganisation. Und in der Natur eines Produktes liegt es, sich am Markt durchzusetzen, was meine Product Owner oder auch Mini-CEOs, wie ich sie gerne nenne, als Ziel haben.

IT-Strategie: Transformation des Geschäfts mit gleichzeitiger Stärkung der IT als Basis. Quelle: Mercedes-Benz

Alan: Die Automobilindustrie integriert zunehmend Technologien, die in anderen Industrien bereits seit längerem Einsatz finden – so zum Beispiel das Over-The-Air-Provisioning in der Telekommunikation. Welche speziellen Punkte müssen Sie hierbei beachten?

Brecht: Sie haben zum einen die Frage des Geschäftssystems, da der Einsatz der Technologien zur Erreichung unternehmerischer Ziele beitragen muss. Sie haben aber daneben in unserer Industrie vor allem die Frage der Zertifizierung und der Regulatorik. Fahrzeuge müssen in der jeweiligen Konfiguration einzeln zertifiziert werden, bevor sie in einen Markt eingeführt werden. Bei Mercedes-Benz reden wir hier von fast 200 Märkten, in denen wir unsere Fahrzeuge verkaufen. Jetzt stellen Sie sich vor, sie müssen das Auto nicht nur einmal zertifizieren lassen, wenn es in den Markt kommt, sondern sie müssen das jedes Mal machen, wenn sie über ein over-the-air Softwareupdate eine relevante Funktionalität des Fahrzeuges ändern. Und das kann in Zukunft im Extremfall jeden Tag sein.

Das ist eine der ganz interessanten transformatorischen Dimensionen, die es so in der Automobilindustrie noch nie gab, weil sie zukünftig die Hardware vollständig von der Software entkoppeln.

Alan: Können Sie mit ein paar Eckpunkten umreißen was die spezifischen Herausforderungen sind, die Sie für die Transformation Ihrer Organisation angehen müssen?

Brecht: Wir haben das in sieben Punkten in unserer Strategie spezifiziert. Die ersten drei zielen auf die Transformation des Geschäfts und die nächsten vier auf die Stärkung der IT-Organisation ab, um diese Transformation zu ermöglichen. Der erste Punkt bezieht sich auf die vier genannten Game Changer. Diese treiben wir voran im Sinne des Unternehmens.

Der zweite Block bezieht sich auf das Thema Daten. End-to-End-Datenketten, aber auch auf semantische Modelle, um tatsächlich Zusammenhänge herzustellen, die früher sehr, sehr schwierig abzubilden waren.

Das Dritte fassen wir unter Always-On zusammen. Da geht es aber natürlich nicht nur darum, dass die Server durchlaufen, sondern Always-On führt im Grunde in eine Echtzeitwelt. Das hatten sie vor 20 bis 30 Jahren noch überhaupt nicht. Da gab es Batches nur über Nacht.

Und dann haben wir vier Blöcke zur Stärkung der IT-Organisation. Das ist zum einen die schon angesprochene Initiative vom Projekt zum Produkt mit den Product Ownern.

Das Zweite nennen wir Technical Leadership. Da geht es vor allen Dingen darum, die Teams zu befähigen, die neuen Technologien ausprägen und beherrschen zu können.

Den dritten Block nennen wir Sovereign Territory. Das ist eine neue Betrachtung dessen, was wir inhouse machen und was wir nach extern outsourcen sollten. Was sind die Bereiche, in denen wir wirklich inhouse Kompetenz aufbauen wollen?

Und den letzten Block nennen wir Hand-in-Hand. Was sind Organisations- und Zusammenarbeitsmodelle, um in diesem Kontext erfolgreich zu sein? Hier geht es um die Überwindung von Silos.

Alan: Semantische Datenmodelle haben Sie gerade angesprochen und somit sind wir dann schnell im Themengebiet der künstlichen Intelligenz. Mit welchem Potential rechnen Sie?

Brecht: Semantische Datenmodelle sind bereits gut verstanden und ich glaube an das Potenzial. Warum? Weil semantische Datenmodelle ihnen Unternehmenszusammenhänge transparent machen und es abbildet, wie Datenpunkte zusammenhängen. Das halte ich für einen riesigen Schritt, denn eine reine Prozessbeschreibung bleibt immer im Ungefähren, egal wie präzise sie formuliert ist. Ein semantisches Datenmodell kann ähnliche Dinge abbilden und ich kann diese gegen eine Ja-Nein Entscheidung, eine boolesche Algebra, fahren lassen und dann weiß ich, ja oder nein. Eine Prozessbeschreibung hingegen ist immer nur ein vielleicht.

Die Technologie Künstliche Intelligenz ist natürlich eine Revolution, aber momentan schwer vom Hype zu trennen. Ich glaube aber schon daran, dass es einen großen Einfluss auf die Unternehmenswelt haben wird, vor allem für unsere Kundinnen und Kunden. Wir haben beispielsweise Ende März unseren Mercedes Virtual Assistant in Großbritannien gelauncht. Das ist ein KI-gestützer virtueller Assistent, der Kunden bei Fragen zu unseren Produkten und Dienstleistungen unterstützt. In Zukunft wird dieser auch bei Transaktionsprozesse, wie zum Beispiel der Buchung von Terminen, behilflich sein. Zum anderen bietet KI auch die Möglichkeit, im Unternehmen effizienter zu werden. Was zum Beispiel bereits ziemlich gut funktioniert ist das Verfassen von Standardschreiben im Rechtsbereich. Die große Frage ist, was sind die nächsten drei Domänen, wo sie über generative KI wirklich signifikant effizienter werden?

Alan: Sie haben Kultur als wesentliches Element der Transformation angesprochen. Was ist Ihre Strategie, um Ihre Mitarbeiter auf dieser Reise mitzunehmen?

Brecht: Für den IT-Bereich haben wir gemeinsam mit unserem Personalbereich eine Initiative mit dem Namen „Best Team" gestartet. Um die richtigen Talente zu bekommen und zu behalten, verfolgen wir drei Bausteine.

Zum einen wissen wir, dass sich gerade IT-Toptalente gerne komplexen Herausforderungen stellen. Die Digitalisierung und Elektrifizierung unserer Branche bietet viele Möglichkeiten, sich intellektuell auszutoben.

Ein weiterer Fokus liegt auf der Weiterentwicklung der bestehenden Teams und Mitarbeitenden. Das Unternehmen investiert sehr stark in Fortbildung, und auch speziell in der IT haben wir riesige Qualifikationsprogramme. Dabei stützen wir uns zum Beispiel auf digitale Lernplattformen wie Udemy. Alle Mitarbeitenden in der IT haben eine solche Lizenz.

Der dritte Baustein sind Karrierepfade für Experten. Nicht alle Top-Technologen wollen Teams führen. Hier sind wir verstärkt dabei, fachliche Karrierepfade zu entwickeln.

Alan: Abschließende Frage. Gibt es etwas, worauf Sie besonders stolz sind?

Brecht: Für meine IT-Organisation haben wir als Purpose festgehalten „We run and transform Mercedes-Benz". Dass wir es geschafft haben, den Fokus der Organisation von Run auf Transform auszudehnen und, dass uns das insbesondere in den vier genannten Game Changern auch gelungen ist, darauf können wir als Team stolz sein.

***Jan Brecht** ist Chief Information Officer (CIO) von Mercedes-Benz Group AG und Mercedes-Benz AG. In dieser Funktion verantwortet er die globale IT für alle Geschäftsbereiche, Marken und Märkte. Zuvor war Jan Brecht von 2009 bis 2015 bei der adidas Gruppe, zuletzt als CIO & Head of Global Supply Chain zuständig für IT und Logistik. Er begann seine berufliche Laufbahn bei der damaligen Daimler-Benz AG in 1997 und ab 2000 hatte er bei Daimler verschiedene Positionen im IT-Management im In- und Ausland inne.*

Der CIO muss sich die Schuhe des Business anziehen

Interview mit Christian Niederhagemann und Dr. Marc Wennmann

Digitale Technologien wirken sich branchenübergreifend auf fast jedes Unternehmen und deren Geschäftsmodelle aus. Vor dem Hintergrund haben CIOs die Chance, sich aufgrund ihrer Technologieexpertise als strategischer Partner im Unternehmen zu etablieren. Voraussetzung dafür ist, dass sie die Herausforderungen ihrer Business Partner kennen, um die Balance zwischen einer notwendigen Transformation und den technologischen Fähigkeiten und Ressourcen zu schaffen. Im folgenden Interview erläutern Christian Niederhagemann, CIO der GEA Group, und Dr. Marc Wennmann, Partner bei Ernst & Young (EY), warum der CIO in Unternehmen immer mehr zum Vermittler wird.

Christian Niederhagemann, CIO GEA Group AG

Dr. Marc Wennmann, Partner Ernst & Young

Die Digitalisierung hat die Frage nach der strategischen Rolle des CIOs im Unternehmen neu aufgeworfen. Könnten Sie uns zu Beginn aufzeigen, wie sich die Rolle des CIOs in den letzten Jahren verändert hat?

Niederhagemann: Die Rolle des CIOs hat sich in den letzten Jahren tatsächlich deutlich verändert. Wir kommen aus der Situation, dass der IT-Leiter, wie er früher einmal hieß, vor allem für die Themen rund um Infrastruktur und Applikationen gesehen wurde. In den letzten Jahren hat sich die Rolle dahingehend rasant verändert, dass der CIO eines Unternehmens immer mehr zum Partner seiner Geschäftsbereiche wird, d.h. der CIO wird immer mehr zum Vermittler zwischen dem, was das Business braucht und was die Technologie grundsätzlich leisten kann. Und daher sehen wir auch immer mehr CIOs, die Teil der Geschäftsentwicklung werden und die IT damit nicht nur Mittel zum Zweck ist, sondern sich zu einem Enabler entwickelt, der das Geschäft nicht nur unterstützt, sondern vor allem verbessern soll. In Zeiten der Digitalisierung sind Umsetzungen von Geschäftsmodellen ohne Technologie und strategische Partner auf der IT-Seite nicht mehr denkbar.

Wennmann: Die rasante Entwicklung von digitalen Technologien bietet das Potenzial, Geschäftsmodelle von Unternehmen mehr denn je kontinuierlich oder auch disruptiv zu verändern. Geschäftsverantwortliche erwarten daher, dass der CIO proaktiv digitale Akzente in der Strategieentwicklung setzt und eine zentrale Verantwortung in digitalen Transformationen einnimmt. Da digitale Initiativen im Unternehmen in der Regel von verschiedenen Fachbereichen ausgehen, erfordert das eine enge Zusammenarbeit des CIOs mit nahezu allen Organisationseinheiten.

Wie genau kann denn diese enge Zusammenarbeit im Unternehmen aussehen?

Niederhagemann: Grundsätzlich ist es stets wichtig, Teil des sozialen Netzwerks innerhalb des Unternehmens zu sein. Und das auf Augenhöhe mit seinen Peers. Ein Beispiel: wir haben vor ziemlich genau einem Jahr „GEA Digital" als digitale Unit im Hause gegründet, eben bewusst nicht als Ausgründung, und eben auch nicht als Elfenbeinturmansatz, sondern als eine virtuelle, kollaborative Organisation. Das heißt, der Chief Digital Officer (CDO), der neu dazukam, und ich haben das Thema gemeinsam aus der Taufe gehoben. Der CDO bringt seine Fähigkeiten ein, Geschäftsmodelle und digitale Produkte zu entwickeln und ich als CIO mit meinem Team liefern Technologien und Plattformen und vor allem stellen wir einen hochskalierbaren Betrieb für digitale Produkte bereit. Natürlich machen wir das nicht zum Selbstzweck, sondern wollen positiv zum Unternehmensergebnis beitragen. Und damit arbeiten wir beide unter einer Agenda und unter einem gemeinsamen Dach.

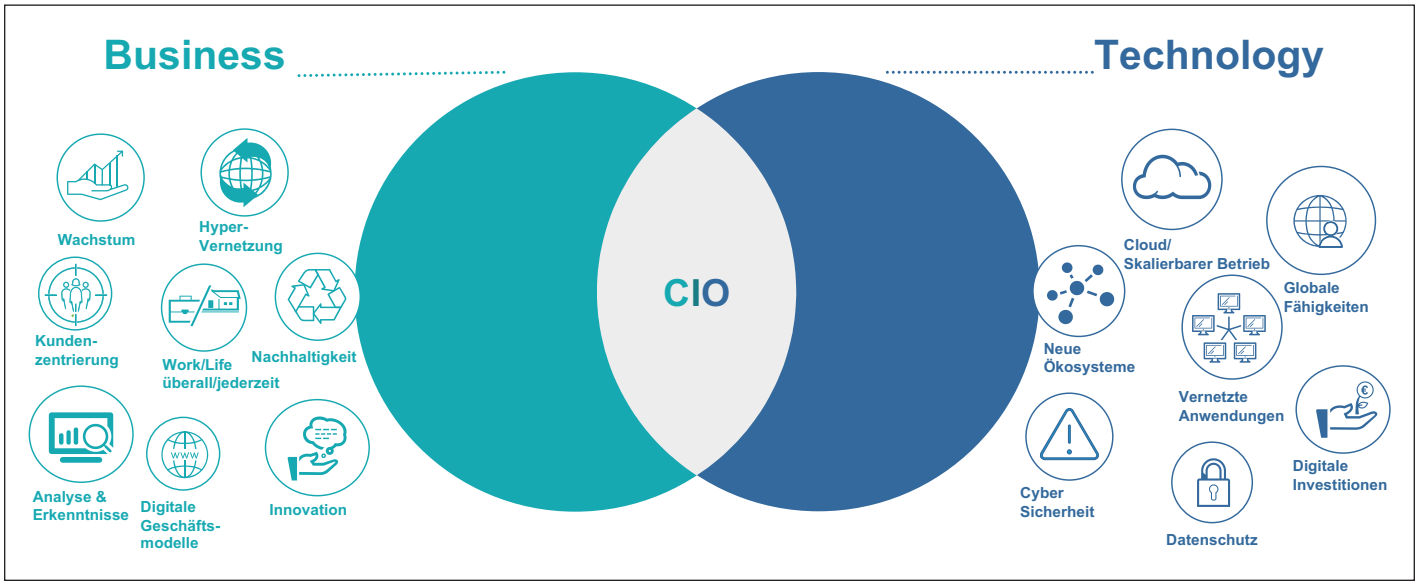
Die Geschäftswelt dreht sich immer schneller und immer neue Technologietrends kommen auf den Markt. Wie kann der CIO im Unternehmen helfen auf die richtigen Trends zu setzen?

> „Die Rolle des CIOs hat sich in den letzten Jahren rasant verändert: Der CIO eines Unternehmens wird immer mehr zum Partner seiner Geschäftsbereiche."
>
> *Christian Niederhagemann*

Wennmann: Es beginnt damit, zu bewerten, ob es sich als Unternehmen überhaupt lohnt, in Technologietrends zu investieren, weil diese Investition gerade auch personelle Kapazität bindet, die Unternehmen an anderer Stelle fehlt. Daher sollte jede Investition in Technologie an gewünschten Geschäftsergebnissen ausgerichtet sein, wie profitables Wachstum, gesteigerte Geschäftsagilität, Risikominimierung oder unternehmerische Nachhaltigkeit. In der Realität kann es häufig schwierig sein zu entscheiden, ob man mit einem Innovationsprojekt allein auf Basis eines Business Cases weitermachen soll. Viele Innovationen offenbaren ihr wahres Potenzial erst im Entwicklungsprozess und der Kommerzialisierung. Daher ist es wichtig, eine Balance zu finden zwischen dem Ausprobieren von Trends und Ideen und dem vorzeitigen Stoppen von Projekten, die kommerziell nicht vielversprechend aussehen. Letzten Endes wird der Beitrag der Technologie immer noch an der Fähigkeit gemessen, die Unternehmensziele zu erreichen.

Herr Niederhagemann, können Sie uns ein konkretes Beispiel für einen Technologietrend nennen, auf den Sie als CIO für die GEA setzen?

Niederhagemann: Ein wichtiger Trend, der sich seit einigen Jahren kontinuierlich weiterentwickelt und inzwischen bei uns etabliert wurde, ist das Thema „Low-Code /No-Code". Dabei geht es darum wie man IT-affine, aber nicht dezidiert IT-spezifisch ausgebildete Mitarbeitende, soweit befähigt, dass sie ihre eigenen Applikationen programmieren können. Und zwar weitgehend ohne Vorkenntnisse. Wir versuchen das über den Ansatz des „Citizen Developer", d.h. der Endbenutzer verwendet Entwicklungsumgebungen, die ihm von der Unternehmens-IT zur Verfügung gestellt werden, um Applikationen für den jeweiligen eigenen Bedarf zu entwickeln. Sei es für ein Team, eine Abteilung oder einen ganzen Unternehmensbereich. Dazu braucht es eine gute und solide eingeführte Entwicklungsplattform, die mit einer entsprechenden Governance und klaren Spielregeln versehen ist. Der Vorteil ist, dass aus den Geschäftsfunktionen heraus Applikationen entwickelt werden können,



Die Rolle des CIOs als Vermittler zwischen Geschäft und Technologie. *Quelle: Ernst & Young*

ohne daraus jedes Mal ein großes, langwieriges und vor allem teures IT-Projekt zu machen. Damit erzielen wir Geschwindigkeit für Problemlösungen, die immer wieder im Alltag vorkommen. Der Trend geht dahin, dass kleine, schlanke Anwendungen entstehen, eben für kleinere Ökosysteme im Unternehmen und nicht direkt für hunderte oder tausende von Beschäftigten.

Die Implementierung neuer Technologien ist häufig mit großen langjährigen Transformationsprogrammen verbunden, die nicht immer von Erfolg gekrönt sind. Wie wichtig ist hierbei die enge Zusammenarbeit zwischen Business und der IT?

Niederhagemann: Sehr wichtig! In großen technologie-unterstützten Transformationsprogrammen reden wir in der Regel von Unternehmenstransformationen und nicht von einem IT-Projekt. Das Unternehmen unterliegt häufig nicht nur der bereits angesprochenen Veränderung von Prozessen und angewandten Technologien, sondern auch veränderten Verhaltensweisen und einer neuen funktionsübergreifenden Zusammenarbeit. Die IT kann und sollte den Ordnungsrahmen dafür schaffen und in Teilen auch mitsteuern, sowie ihre Erfahrung aus erfolgreicher Projektarbeit einbringen. Aber die größten Veränderungen durchlaufen die Mitarbeiter auf der Geschäftsseite in ihrer täglichen Arbeit im Umgang mit Informationen, mit Daten und neuen Abläufen. Und daher ist es zwingend erforderlich, dass das Business nicht nur involviert ist, sondern die Veränderungen aktiv mittreibt. Dass es nicht einfach ist, solche Transformationsprogramme neben dem Tagesgeschäft zu bewältigen, kann sich jeder vorstellen. Und diese Herausforderung muss jedes Unternehmen erst mal meistern.

Welche weiteren Erfolgsfaktoren sind aus Ihrer Erfahrung wichtig, um solche Vorhaben erfolgreich zu meistern?

Wennmann: Das angesprochene gemeinsam getragene Verständnis von der Geschäftsführung und dem IT-Leadership Team bis zum Mitarbeiter über die Notwendigkeit und Chance der Transformation ist ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor. Dazu gehören eine kontinuierliche Kommunikation und ein ganzheitliches Change-Management, da zum einen nicht jeder Bereich die Ziele des Programms hundertprozentig befürwortet bzw. sich seine Erwartungen nicht hundertprozentig mit denen anderer Bereiche decken und zum anderen damit die Veränderungen auf Mitarbeiterebene aktiv unterstützt werden.

Während der Transformation ist eine realistische Planung von Meilensteinen und Geschwindigkeit wichtig sowie der konstruktive Dialog zwischen Business und IT bei zusätzlichen Anforderungen, da aufgrund des längeren Zeitraums veränderte Umwelteinflüsse ein nicht zu vernachlässigender Faktor sind.

Die Veränderungen und Erwartungen an den CIO betreffen schlussendlich auch die IT-Mitarbeiter. Wie gehen Sie als CIO damit um?

Niederhagemann: Veränderungen bergen immer eine gewisse Gefahr in sich und führen zu Bedenken unter den Mitarbeitenden. Aber es sollte in der IT keine Existenzängste geben. Ganz im Gegenteil. Wenn z.B. klassische Entwicklungsleistungen in die Geschäftsfunktionen oder Routinetätigkeiten nach Außen verlagert werden, entstehen dadurch Freiräume für die angesprochenen Themen in der IT, die immer wichtiger werden. Die IT verändert sich – wie eingangs gesagt – grundsätzlich von einem IT-Dienstleister zu einem Business-Partner und Vermittler von Technologien, die häufig von externen Partnern bezogen werden. Sei es als Managend Service oder als Bereich eines Teil-Outsourcings. Dies muss von der internen IT koordiniert und gesteuert werden. Die Rollen der einzelnen IT-Mitarbeiter verändern sich dabei mal mehr, mal weniger stark und natürlich muss diese Veränderung aktiv über die Zeit begleitet werden. Hier ist Change Management der Erfolgsfaktor Nummer Eins. Sei es mit Trainingsangeboten oder auch mit Anreizen, neue Verantwortlichkeiten innerhalb der IT-Organisation zu übernehmen. Meine Erfahrung ist, dass alle die, die den Weg mitgehen möchten, auf dem Weg und auch im Nachgang sich hoch begeistert zeigen.

Welchen Rat würden Sie abschließend einem CIO geben, der als strategischer Partner im Unternehmen agieren möchte?

Niederhagemann: Mein Rat wäre, sich die Schuhe des Business anzuziehen. Je besser man das Geschäft und die dortigen Herausforderungen versteht, desto besser ist man als CIO in der Lage, Möglichkeiten für einen Mehrwert durch die IT zu erkennen. Es ist zudem wichtig, proaktiv zu sein und über Branchentrends und Best Practices auf dem Laufenden zu bleiben. Auf diese Weise ist man besser gerüstet, um strategische Empfehlungen auszusprechen und den Wert der IT der gesamten Organisation zu demonstrieren.

Wennmann: Im Zeitalter der Digitalisierung, mit sich ständig verändernden Rahmenbedingungen, empfehle ich CIOs darüber hinaus die Etablierung einer Kultur innerhalb der IT-Organisation, die Risikobereitschaft, Agilität und funktionsübergreifende Zusammenarbeit motiviert und belohnt.

***Christian Niederhagemann** ist seit 2019 Chief Information Officer (CIO) der GEA Group AG in Düsseldorf. In dieser Funktion verantwortet er die globale IT des Technologiekonzerns. GEA ist einer der weltgrößten Anlagenhersteller und Systemanbieter für die Nahrungs-, Getränke- und Phamazeutische Industrie.*

***Dr. Marc Wennmann** ist Partner in der Technologieberatung der Ernst & Young GmbH in Düsseldorf und berät seit mehr als 25 Jahren Unternehmen in der IT-Strategieentwicklung und in digitalen Transformationsprogrammen.*

Digitalkompetenz auf der Führungsebene: Der CIO als Zukunftsmacher

Von Dr. Michael Müller-Wünsch

Die Digitalisierung ist eines der zentralen Themen unserer Zeit. Für viele Unternehmen ist die Transformation ihres Geschäftsmodells entscheidend, um mittel- und langfristig im Wettbewerb bestehen zu können. Um die betriebliche Organisation zukunftsfähig zu machen und gleichzeitig unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, gilt es, Technologie, Unternehmenskultur und Business in Einklang zu bringen und die Transformationsreise gezielt zu steuern. Digitales Know-how auf der obersten Führungsebene ist dafür entscheidend.

***Dr. Michael Müller-Wünsch**, OTTO Bereichsvorstand Technology (CIO)*

Digitalisierung jenseits des Selbstzwecks

„Wo fangen wir an?" – insbesondere Unternehmen, die noch am Beginn ihres digitalen Wandels stehen, sind häufig von dieser Frage überwältigt. Die Pandemie hat der Digitalisierung zwar einen Schub verliehen, für viele Unternehmen jedoch den Fokus ihrer Transformationsvorhaben verschoben. Vielfach konzentrieren sie sich noch heute insbesondere auf infrastrukturelle Fragestellungen, wie die Ausstattung der Mitarbeiter*innen in New-Work-Arbeitsumgebungen. Das greift jedoch zu kurz, um das Potenzial von Technologie und Daten für die unternehmerische Zukunftsgestaltung auszuschöpfen. Vielmehr müssen Digitalisierungsinvestitionen in Personal, Technologie und Daten immer als ganzheitliche Business-Transformation für eine gesellschaftlich relevante Markt- und Wettbewerbsberechtigung der Unternehmen ausgestaltet werden. Die Digitalisierung dient somit nicht allein dazu, die ökonomische Zukunft der Unternehmen sicherzustellen. Sie bietet auch Chancen, um positiv auf wichtige gesellschaftliche Fragen zu wirken: Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, ethische Fragestellungen und die Art, wie Unternehmen heute geführt werden – der Wirkungsgrad der digitalen Transformation greift weit über rein wirtschaftliche Interessen hinaus. Indem sie dem Zielsystem einer formal beschriebenen ESG-Compliance dient, wird die Digitalisierung vom Selbstzweck entrückt und eher Weg und Vehikel als Ziel.

OTTO: Von Tradition zur Transformation

Ein anschauliches Beispiel für eine ganzheitliche Transformation ist die Marke OTTO. Der ehemalige Kataloghandel profitierte bereits in den späten 1990er Jahren von der Weitsicht des Eigentümers Prof. Dr. Michael Otto. Unter seiner Ägide machte sich das Unternehmen konsequent immer neue technologische Entwicklungen zunutze: Vom damals „neuen" Internet als Vertriebsweg und der Digitalisierung von Arbeitsabläufen hin zum Umbau technologischer Infrastrukturen in der Cloud. Vor wenigen Jahren erreichte OTTO so einen weiteren Meilenstein in seiner Transformationsreise: Das tradierte Handelsgeschäftsmodell wurde um einen digitalen Marktplatz erweitert, auf dem heute mehr als 5.000 Partner ihre Produkte anbieten. Kunden*innen profitieren von einer Auswahl aus mehr als 14,5 Millionen Artikeln.

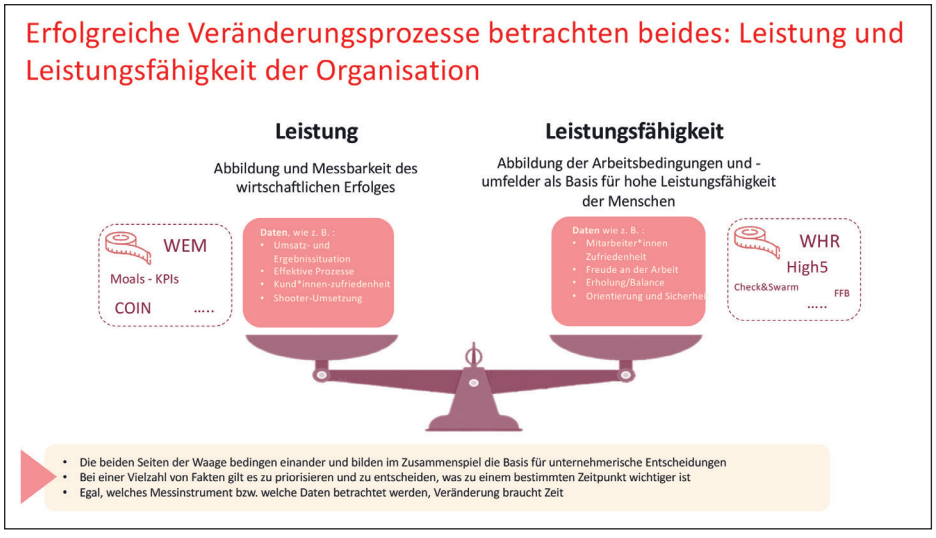
Zukunftsfähigkeit ist auch eine Kulturfrage

Die Business-Transformation bei OTTO ist nicht das Ergebnis einer einjährigen Projektanstrengung, sondern das Produkt eines kontinuierlichen Investments in die Zukunftsfähigkeit – die „Future Readiness" – des Unternehmens. Diese ist jedoch nicht allein durch die eingesetzte Technologie bedingt. Auch die Organisation musste und muss zukunftsfähig werden. Um diese „Organisational Readiness" zu erreichen, durchläuft OTTO ein mehrjähriges Kulturwandel-Programm. Die notwendigen Veränderungen durchziehen die gesamte Hierarchie, beginnend auf der Vorstands- und Geschäftsführungsebene. Diese muss die Belegschaft auf der Transformations-Reise mitnehmen, transparent Ziele, Erwartungen, Erfolge und Misserfolge kommunizieren und sich gleichzeitig für Feedback, Anregungen und Kritik öffnen.

Die datengetriebene Organisationsentwicklungsmethodik „High5" unterstützt die gesamte Organisation bei der Optimierung der Führungsstrukturen sowie der Team-Zusammenarbeit: Durch regelmäßige Befragungen der Belegschaft schafft OTTO eine faktenbasierte Feedback- und Diskussionskultur. Die gesammelten Informationen erlauben dem Plattformbetreiber, die organisatorische Fitness anhand von Mitarbeiter*innen-Zufriedenheit, Freude an der Arbeit, Work-Life-Balance etc. zu eruieren und darüber in den Dialog zu treten. Daraus leitet das Unternehmen gezielt Maßnahmen ab. Zu diesen zählen auch die Leitlinien für das unternehmerische und soziale Handeln. Diese „Leading Principles" bieten der Unternehmensführung und der Belegschaft gleichermaßen Orientierung im Transformationsprozess.

Technologie am Puls der Zeit

Diese Organisationsmodernisierung wird bei OTTO flankiert von einem systematischen Technologie-Umbau von monolithischen Alt-Systemen hin zu cloudbasierten, föderativ strukturierten, autonom interagierenden Anwendungssystemlandschaften. Diese erlauben eine höhere Veränderungsgeschwindigkeit, die wiederum auf technologischer Ebene die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens steigert. Die neue Architektur ermöglicht es, zeitnah auf Neu- und Weiterentwicklungen am Markt zu reagieren. So können Schlüsseltechnologien wie beispielsweise das Internet of Things (IoT), generative Künstliche Intelligenz oder Quantencomputing in der Business-Transformation direkt mitgedacht und implementiert werden.



Um die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu prüfen, betrachtet OTTO Leistung und Leistungsfähigkeit gleichermaßen. *Quelle: OTTO*

Der datengestützte Organisationsentwicklungsansatz ‚High5' erlaubt es OTTO, anhand regelmäßiger interner Umfragen seine organisatorische Fitness zu messen und Optimierungspotenziale zu identifizieren. *Quelle: OTTO*

Die Key Takeaways

Digitalkompetenz in der Führungsetage und in den Governance-Gremien ist für den Transformationserfolg entscheidend.

CIOs sind nicht länger interne IT- und Technologie-Lieferant*innen, sondern wesentliche Mitgestalter*innen einer ökologisch ausgerichteten Zukunft der Gesamtorganisation.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck: Sie bietet Chancen, um positiv auf wichtige gesellschaftliche Herausforderungen zu wirken und ökologische sowie soziale Verantwortung zu übernehmen.

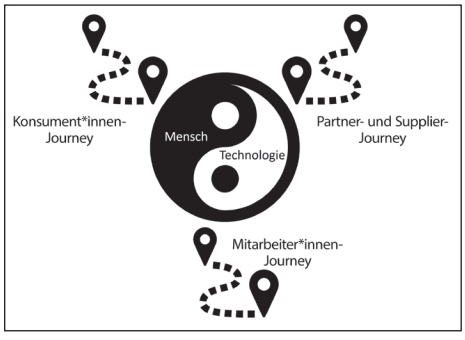
Die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wird nicht allein durch Technologie bestimmt, sie ist auch maßgeblich eine Frage der Kultur.

CIO als Business-Transformator

Sämtliche Aspekte des Transformationsvorhabens wirken auch auf die Nutzer*innen und Kund*innen der Digitalplattform OTTO. Es entsteht ein Wirkzusammenhang zwischen der Digitalisierung und den sich verändernden Business Journeys von Konsument*innen, Lieferant*innen, Partner*innen und Mitarbeiter*innen. Erst wenn dieser dauerhaft aufrechterhalten wird, hat die Organisation die Fähigkeit zum kontinuierlichen Change erreicht.

Die kritische Auseinandersetzung mit dem operativ eingeschlagenen Kurs erfolgt in den Governance-Gremien der Unternehmen: Aufsichtsrat und Beirat. Durch die richtige, kompetente Besetzung dieser Gremien und ein entsprechendes Agenda-Setting können die relevanten Handlungsfelder der Digitalisierung identifiziert und priorisiert werden. Gemeinsam können Aufsichtsrat und Beirat, Vorstand und Geschäftsführung sowie IT- und Digital-Entscheider dann einen entscheidenden Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Organisation leisten.

Neben den Governance-Gremien kommt bei dieser unter Umständen disruptiven Geschäftsmodell-Entwicklung der oder dem Chief Information Officer (CIO) eine besondere Bedeutung zu. Der CIO verkörpert die höchste fachliche Instanz bei der Bewertung und Gestaltung der Technologie-Architektur und dient im Digitalisierungsprozess der Gesamtunternehmung als Sparringspartner*in und Entscheidungsträger*in. Die entsprechenden Persönlichkeiten sind nicht mehr allein der interne IT- und Technologie-Lieferant, sondern wesentliche Mitgestalter*innen einer ökologisch ausgerichteten Zukunft der Gesamtorganisation.



Der Mensch im Fokus: Die Digitalisierung verändert die Business Journeys sämtlicher Stakeholder im E-Commerce-Ökosystem. *Quelle: OTTO*

> „Digitalisierung wird von und für Menschen gemacht. Sie erlaubt es uns, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und diese in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns zu stellen."
>
> *Dr. Michael Müller-Wünsch*

Daten als Vermögensgegenstand

Dabei geht es dann nicht mehr allein darum, Geschäftsfunktionen digital zu unterstützen, sondern darüber hinaus zusätzliche, oftmals auf Daten basierende Geschäftsmodelle zu etablieren. Wenn diese Daten als Vermögen des Unternehmens verstanden werden, fällt auch das Generieren neuer Umsatz- und Ergebnisströme in den Kompetenzbereich der oder des CIOs. Mit dieser zunehmenden Bedeutung von Technologie und Daten tragen CIOs ebenso Verantwortung für die ESG-Compliance und den CO2-Footprint des Unternehmens. Der Infrastrukturbedarf – und damit indirekt auch der Energiebedarf – werden durch umfängliche Datenvolumina und daraus resultierende Rechneranforderungen auf einen neuen Prüfstand gestellt: Datenminimalismus und Berechnungseffizienz der Algorithmen und Software-Architekturen stellen ein neues Ziel der gesamtunternehmerischen Leistung dar.

Zukunft wird von Menschen gemacht

Für Mitarbeiter*innen leiten sich hieraus interessante, werteorientierte Gestaltungsperspektiven ab, die das Unternehmen als zukunftsfähig ausgerichtete Organisation auch attraktiv für Bewerber*innen machen. So begegnen Unternehmen zentralen Herausforderungen wie dem wachsenden Fachkräftemangel. Durch neue Talente wird zudem die Innovationskraft des Unternehmens auch langfristig sichergestellt. Gemeinsam mit Aufsichtsrat und Beirat wirkt der oder die CIO somit ganzheitlich als Zukunftsmacher*in für Organisation und Gesellschaft.

Der Autor

Dr. Michael Müller-Wünsch *ist seit 2015 OTTO Bereichsvorstand Technology (CIO) und verantwortet dort die Weiterentwicklung der IT-Landschaft und der Digitalplattform. Nach seinen Studien zur Informatik und Betriebswirtschaftslehre promovierte er Anfang 1991 zum Thema Künstliche Intelligenz (KI). In jüngster Zeit beschäftigt er sich insbesondere mit dem praktischen und verantwortungsbewussten Einsatz dieser Basistechnologie im Unternehmen. Er ist ehrenamtlich als Vorstands-, Präsidiums- und Beiratsmitglied in unterschiedlichen Tech-Initiativen tätig und fördert die Vernetzung, den Austausch und Ausbau von IT-Experten*innen und Tech-Wissen. Zudem setzt er sich aktiv dafür ein, mehr Frauen für Tech-Berufe zu begeistern und diese zu fördern.*