

Der CDO wird zur bedrohten Spezies

GASTKOMMENTAR

LUCAS BECHTLE, HEINER THORBORG



Während Politiker noch auf ein Digitalministerium drängen, brauchen Unternehmen keine Digitalvorstände mehr – sobald alle Prozesse digitalisiert sind. Den Weg weisen Hapag-Lloyd und Wacker Chemie. Was schiefgehen kann, zeigt die Bahn.

Der Beruf des Kerzenziehers ist ausgestorben, genau wie der des Fassbinders – Elektrizität, Automatisierung und Flaschenabfüllung haben diese Jobs überflüssig gemacht. In zehn Jahren wird es auch die Position des Chief Digital Officer nicht mehr geben, denn wenn alle Prozesse im Unternehmen selbstverständlich digitalisiert sind und von Algorithmen gesteuert laufen, braucht man keinen extra dafür abgestellten Vorstand mehr.

Der Weg dahin wird allerdings steinig für deutsche Unternehmen. Gefragt, wo sie die deutsche Wirtschaft in Sachen Digitalisierung im weltweiten Vergleich sehen, sagen exakt *null* Prozent der Verantwortlichen in 603 Unternehmen: „international führend“. Vier Prozent betrachten sie als „abgeschlagen“, 51 Prozent immerhin vermuten sie im „Mittelfeld“, so eine Untersuchung des Branchenverbands Bitcom. Der zufolge haben gerade mal 38 Prozent der Unternehmen eine zentrale Digitalstrategie – und das, obwohl 60 Prozent sagen, dass Digitalisierung den Wettbewerb verschärft und 48 Prozent angeben, Wettbewerber davonziehen zu sehen, die sich früh mit dem Thema beschäftigt haben.

Wollen wir in Sachen Wettbewerbsfähigkeit weiterhin global mitspielen, muss die Parole lauten: „Digitalisierung ist Chefsache“, denn zu viele deutsche Unternehmen hängen immer noch in der analogen Welt fest. Der Grund dafür ist häufig simpel: Das Thema ist irgendwo an eine Stabsstelle angeflanscht und läuft getrennt vom Kerngeschäft. Der Erfolg einer Digitalisierungsstrategie lässt sich fast schon vorhersagen, wenn bekannt ist, wo die Initiative dazu angesiedelt ist. Im Vorstand selbst? Bei einer Führungskraft mit Handlungsspielraum? Oder bei einem Einzelkämpfer, der die Verantwortung für die Einführung digitaler Prozesse ganz alleine trägt?

So wie Sabina Jeschke bei der Deutschen Bahn, wo die Physikerin und Mathematikerin im Vorstand für Digitalisierung zuständig war. Ende Mai scheidet sie aus, und in Konzernkreisen ist zu hören, dass die Expertin für künstliche Intelligenz zunehmend frustriert war über ihren mangelnden Spielraum. Nachvollziehbar, denn Jeschkes Vorstandsposten wurde 2017 auf Druck der Politik geschaffen, die mit der Digitalisierung der Bahn unzufrieden war. Aber ein Jobtitel allein ist noch keine Digitalisierungsstrategie. Nur die Unternehmen, die das Thema tatsächlich zur Chefsache machen, sind erfolgreich.

Ein Beispiel dafür ist Hapag-Lloyd. Dort hat es CDO Ralf Belusa in nur drei Jahren geschafft, den Container-Carrier zu einem digitalen, agilen und profitablen Unternehmen zu machen. Für ihn ging es vor allem darum, „den Mitarbeitern die Angst vor Veränderung zu nehmen“, wie er selber sagt. Belusa konnte auch ältere Mitarbeiter von den Vorteilen der Digitalisierung überzeugen und somit eine ganzheitliche Transformation durchführen. Das gelang jedoch nur dank der Entscheidungsfreiheit, die ihm im Unternehmen eingeräumt wurde – und dank der Unterstützung durch den engagierten Vorstandsvorsitzenden Rolf Habben Jansen, der das Thema effizient vorangetrieben hat.

Für den Erfolg in der digitalisierten Welt braucht es einen CEO, der die Digitalthemen ganz oben auf seiner Agenda hat und dazu einen Chief Digital Officer, der als Teil des Vorstands die notwendige Wirkungs- und Entscheidungskraft hat, um ein Unternehmen nachhaltig zu verändern. Kurz: Ohne ein Change-Management-Team, das bereit und in der Lage ist, die nötigen Veränderungen voranzutreiben, die Unternehmenskultur zu verändern und dabei die Mitarbeiter aller Altersstufen auf die Reise in die digitale Welt mitzunehmen, geht es nicht.

Wie man das macht, demonstriert auch Wacker Chemie.

Der Münchner Hersteller von Spezialchemie beliefert alle globalen Schlüsselindustrien. Dirk Ramhorst, der im Vorstand für IT und Digitalisierung zuständig ist, wollte dem über 100 Jahre alten Familienbetrieb Innovation nicht einfach verordnen, sondern die Mitarbeiter in den Mittelpunkt des Wandels stellen. Also entstand die „Silicon-Valley-Challenge“, in der sich alle Mitarbeiter für einen vierwöchigen Trip nach Kalifornien bewerben konnten. Diese Exkursion sollte die Kollegen mit den agilen Methoden der Startup-Kultur vertraut machen und sie motivieren, in kleinen Teams neue Ideen für das eigene Geschäft zu erarbeiten.

Bei Wacker wurde der Trip über Blogs und Vlogs kommunikativ intensiv begleitet, um die Kollegen zu Hause in die Aktion einzubinden und interne Silos aufzubrechen. Erwünschter Nebeneffekt: Wieder heimgekehrt, wurden die Mitarbeiter zu Botschaftern für Innovation und Gründerspirit und schafften es, die Belegschaft auf den notwendigen digitalen Wandel einzustimmen.

Je mehr die Trennlinie zwischen IT und Strategie verschwimmt, desto mehr wird ein guter CDO zum „Chief Transformation Officer“. Oder anders ausgedrückt: Der CDO von heute ist der Chief Executive Officer von morgen – als eine Führungskraft, die Technologie nicht nur versteht und schätzt, sondern auch als Geschäftschance begreift und sie zu nutzen weiß. ■

LUCAS BECHTLE

ist Managing Partner und Gründer der Personalberatung Digital Future, die auf Executive Search und den Aufbau von Digitaleinheiten spezialisiert ist.

HEINER THORBORG

ist Gesellschafter und Vorsitzender des Beirats von Digital Future und mit über 40 Jahren Erfahrung einer der renommiertesten Headhunter in Deutschland.