

# Früher Black Box, heute Business- Treiber

IT wird zunehmend zur Chefsache, oder, besser gesagt: IT- und Digitalisierungsmanager sind die Chefs von morgen. Doch für solche Chefposten braucht es weit mehr als technisches Wissen.

Text: Julia Bröder

**A**ls Heinz Kreuzer seine Karriere in der IT begann, wurde diese von vielen als eine Art Black Box wahrgenommen: Manager fütterten die entsprechenden Mitarbeiter mit den gewünschten Anforderungen, diese setzten sie um und übergaben die Lösungen zurück an den Auftraggeber. Der Fokus lag auf Prozessoptimierung und Kostenreduktion. Die IT-Abteilung war vor allem Dienstleister für diejenigen, die ein Business voranbringen wollten. Das war 1981. Dass sich der Stellenwert der Informationstechnik seitdem immens verändert hat, liegt auf der Hand.

Interne Arbeitsprozesse und Kommunikationswege, aber auch Vertriebsstrukturen und Marketing haben in den vergangenen drei Jahrzehnten einen extremen Wandel erfahren, und das nahezu branchenübergreifend. In vielen Bereichen entwickelten sich zudem komplett neue Geschäftsmodelle, die ohne fundierte IT-Kompetenz nicht denkbar gewesen wären. „Heute ist die IT integraler Bestandteil des Geschäfts, wir arbeiten eng mit allen anderen Abteilungen zusammen“, sagt Kreuzer, der seit 1995 für die

heutige TUI AG arbeitet, seit 2007 als Chief Information Officer (CIO). Sein Arbeitgeber definiert die IT als eine der strategischen Säulen im Unternehmen. Das zeigen, so Kreuzer, auch die Investitionen in seinen Bereich. „Technologie ist mittlerweile zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor der Touristik geworden, sowohl bezogen auf die Buchungstechnik als auch auf die Kundenorientierung. Ohne eine gute Technologie kann man im touristischen Wettbewerb nicht mehr bestehen“, erklärt er. Technologie sei aber auch mit hohen Kosten verbunden und damit eine Aufgabe des Topmanagements. Bei TUI gibt es die CIO-Rolle mit deutlich wachsender Bedeutung und Verantwortung seit 2001.

Auch in anderen Branchen wird die IT zunehmend zur Chefsache. Das zeigt etwa der Award „CIO des Jahres“, den das Magazin „CIO. IT-Strategien für Manager“ regelmäßig in den Kategorien Großunternehmen und Mittelstand verleiht. 2015 ging er an Michael Nilles, CIO des Aufzugherstellers Schindler, sowie an Sebastian Saxe, der sich als oberster Manager um die IT der Hafenverwaltung Hamburg Port Authority

kümmert. Über den Sonderpreis für Innovation freute sich Henning Schneider, CIO des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf, der dort und am Altonaer Kinderkrankenhaus die elektronische Patientenakte einführte, sie mit einem digitalen Medikationssystem verband und damit falsche Medikamentengaben so gut wie unmöglich machte.

Solche Beispiele machen deutlich, wie sehr sich die Aufgabenfelder von IT-Managern verändert haben. Es geht längst nicht mehr nur darum, Server zu pflegen, Hard- und Software einzukaufen und E-Mail-Adressen einzurichten. „Zu den wesentlichen Aufgaben des CIO gehört es, die strategische Ausrichtung der IT zu entwickeln, das dafür erforderliche Budget zu verhandeln und auf die IT-Projekte zu verteilen. Zudem bin ich dafür verantwortlich, diese Projekte auf den Weg und durch konsequente Steuerung zum Erfolg zu bringen“, sagt Heinz Kreuzer. Inhaltlich spielen Themen wie Big Data und Real-Time-Analytics eine Rolle und damit auch die Koordination von Mitarbeitern aus völlig neuen Berufsfeldern, wie beispielweise der Data-Scientists. Technische Ex-

Der 36-jährige Jan Bechler ist Chief Digital Officer bei Thnk. Seine Aufgabe ist es, in Abstimmung mit dem Führungskader die digitale Transformation der Agenturgruppe voranzubringen. Im Wesentlichen geht es darum, dabei kundenorientierte Lösungen in den Blick zu nehmen.



pertise sei für diese Aufgaben unverzichtbare Basis, müsse aber von Business-Kompetenz, Wissen in den Bereichen Finanzen und Strategie sowie interkultureller Kompetenz flankiert werden, so Kreuzer.

Eine der wichtigsten Fähigkeiten, die ein erfolgreicher CIO zudem mitbringen sollte, ist die Gabe, Impulse aus anderen Branchen und Bereichen aufnehmen und sinnvoll verarbeiten zu können. Virtual-Reality-Brillen etwa seien aus dem Gaming oder der Planung großer Industrieanlagen bekannt, meint der TUI-CIO. Er fragt sich aber auch: „Ist es nicht denkbar, dass ein TUI-Kunde unsere Clubanlage in Portugal gern einmal virtuell besichtigen würde, bevor er sie bucht?“

Lust an neuen Technologien ist essentiell für jemanden, der seinem Arbeitgeber bei der immer noch andauernden digitalen Transformation helfen soll. In einigen Unternehmen übernimmt diese Aufgabe komplett der CIO, immer häufiger gibt es zusätzlich einen Chief Digital Officer (CDO). So wie bei TUI, SAP, McDonald's, Toyota, Starbucks, Nestlé oder L'Oréal. Einen CDO, der tatsächlich auf Vorstandsebene angesiedelt ist, haben laut einer Studie von Kienbaum allerdings nur neun Prozent der deutschen Unternehmen ernannt. Julia Dous, Senior-Consultant Executive-Search bei der Unternehmensberatung, ist überzeugt: Wir stehen noch am Anfang

der Möglichkeiten, die uns die Digitalisierung bietet (siehe Interview). In ihren Augen verlangt der Wandel unter anderem einen neuen Führungstyp. Die geringe Halbwertszeit von Wissen sowie die Individualisierung und Flexibilisierung von Arbeit führen dazu, dass ein Chef nicht mehr dirigieren, sondern inspirieren muss. „In digital geprägten Team- und Unternehmenskulturen werden Vernetzung, Moderation und Mentoring zu zentralen Aufgaben“, so Dous.

Eine Branche, die sich besonders früh mit neuen Technologien befassen muss, ist die Kommunikationsbranche. Immerhin muss sie nicht nur ihre eigenen Prozesse, Strukturen und Geschäftsmodelle aufbrechen, sondern auch ihre Kunden diesbezüglich beraten. Ein Chief Information, Chief Technology oder Chief Digital Officer ist in Werbeagenturen keine Seltenheit. Bei Thjnk bekleidet Jan Bechler die Position des Chief Digital Officers. Der 36-Jährige ist gemeinsam mit der Führungsmannschaft für die digitale Transformation der Agenturgruppe verantwortlich. Und damit für Orientierung und Lösungen, die dem Kunden wirklich helfen. Zudem ist Bechler einer der Geschäftsführer der Tochterfirma Uplift, eines Joint Venture für Brandingkampagnen auf Facebook, Twitter, Instagram und Co.. Ebenfalls zu seinen Aufgaben gehören die Beratung von Bestandskunden, die Unterstützung der Agentur

bei Pitches um neue Etats und nicht zuletzt die Begeisterung für digitale Themen. Da sich diese in ständigem Wandel befinden, muss er sich stets informiert und inspiriert halten. Reisen gehören zum Tagesgeschäft.

Überhaupt spielen Weiterbildung und Neugier eine entscheidende Rolle in der Karriere eines CDO. Denn einen typischen Werdegang gibt es laut Bechler nicht. Er selbst studierte Marketing und machte später einen MBA an der Hamburg Media School. Andere CDOs kommen aus der Betriebswirtschaft oder aus technischen Studiengängen. Welche Fähigkeiten sind es also, die einen guten CDO ausmachen? „Mut, Beharrlichkeit und ein dickes Fell“, fasst Bechler zusammen. „Wer Dinge verändern will – und darum geht es ja bei der digitalen Transformation –, wird immer mal Gegenwind haben.“ Auch Thjnk-Gründer und -Vorstand Michael Trautmann ist überzeugt, dass Veränderungswillen und eine gewisse Frustrationstoleranz unbedingt zum Skillset eines CDO gehören. Darüber hinaus erwartet er von ihm: diplomatisches Geschick, die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zu vermitteln, und Eloquenz im Auftritt.

Mit all diesen Fähigkeiten, so glauben einige Beobachter, sind die obersten IT- und Digitalmanager auf dem besten Weg, die CEOs von morgen zu werden.

## „Digitalisierung muss Chefsache sein“

Julia Dous von Kienbaum Consultants International spricht über die Herausforderungen für die obersten IT- und Digitalisierungsmanager.

**Frau Dous, die Themen IT und Digitalisierung wandern zunehmend auf die Vorstandsebene. Wie weit ist Deutschland bei dieser Entwicklung?**

Viele unserer deutschen Kunden gehen zur Validierung ihrer Prototypen und neuen Geschäftsmodelle ins Ausland. Die Gründe reichen von fehlender digitaler Kompetenz und notwendigen Rahmenbedingungen bis zur Bewahrer-Mentalität in etablierten Strukturen. Das sollte uns zu denken geben: In Deutschland stehen wir am Anfang der Möglichkeiten, die uns die Digitalisierung bietet.

**Für die neuen Herausforderungen muss man die richtigen Leute finden. Was muss ein Chief Digital Officer (CDO) heute können, was ein Chief Information Officer (CIO)?**

Ein CDO ist Unternehmer und steht für Kunden statt Produktorientierung. Diese setzt er in Wachstumsstrategien mit digitalen Geschäftsmodellen um. Der CDO verantwortet die digitalen Vertriebskanäle, Content, CRM, Social Media und Multi-Channel-Management. Er ist nicht

zuletzt Impulsgeber für den digitalen Wandel des Gesamtunternehmens und damit Projekt- und Changemanager in einer Schnittstellenfunktion. Der CIO ist für das Aufsetzen zukunftsfähiger IT-Prozesse und moderner IT-Architekturen, das Sicherstellen aller technischen Voraussetzungen für leistungsfähige Anwendungen und Plattformen sowie für die stetige Weiterentwicklung der Systeme zuständig. In seiner Verantwortung liegt das Einführen neuer Engineering-Ansätze wie Agility und Scrum. Die Top-IT-Ingenieure dafür zu gewinnen ist seine Aufgabe.

**Einige Experten sagen, ein guter CIO muss auch die Aufgaben eines CDO erfüllen können. Andere halten einen zusätzlichen CDO für unverzichtbar. Wie sehen Sie das?**

Digitalisierung ist vielfältig verortet – in der IT, als bereichsübergreifendes Projekt oder im Fachbereich. Aus meiner Sicht ist aber nur die Verankerung eines CDO auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene nachhaltig. Um digitale Geschäftsmodelle und die konsequente Nutzerzentrierung durchzusetzen, sind eigene Ressourcen



im geschützten Raum, Budgets und absoluter Rückhalt auf C-Level, also auf der Ebene der Chief Officers, erforderlich. Digitalisierung muss Chefsache sein.

Das Interview führte Julia Bröder.