

## Drama mit Ansage

Weil sie die Wirkung des Internets auf ihr Geschäfts nicht verstanden hatten, sind schon Konzerne gescheitert. Erstaunlich, wie wenig andere daraus gelernt haben. Könnte ein „Chief Digital Officer“ hier helfen?

*von HC*

80 Jahre – dann war Schluss. Bei Quelle wie Neckermann. Nach jahrelangem Siechtum raffte es Quelle im Jahr 2009 dahin, Neckermann drei Jahre später. Gescheitert waren die traditionsreichen Versandhändler am Internet. Ausgerechnet!

Der explosionsartig wachsende Online-Handel hätte Neckermann und Quelle in die Hände spielen müssen. Mit ihrer Organisation und Erfahrung waren sie perfekt vorbereitet. Es half nichts. Ein absoluter Neuling in der Branche machte das Rennen – Amazon. Sein Gründer Jeff Bezos hatte früh den umwälzenden Charakter des Online-Geschäfts verstanden, das Management der beiden deutschen Wettbewerber offenbar nicht. Eine Todsünde.

Sie wiederholt sich noch heute in den Topetagen großer und mittlerer Unternehmen: Die Digitalisierung der Wirtschaft wird in ihrem disruptiven Charakter unterschätzt, die Chancen und Risiken nicht erkannt. Denn fast allen fehlt der „Chief Digital Officer“ (CDO) – ein Manager, der die digitale Transformation skizziert, antreibt und implementiert. Kein Technikfreak, der den Leistungsdaten von Datenbanken oder Servern verfallen ist, sondern der Geschäftsprozesse und -modelle neu denkt, die Chancen des Wandels benennt und treibende Kraft beim Zukunftsumbau ist. Ein Manager, der nicht in Bits & Bytes denkt, sondern künftige Strukturen der Branche voraussieht und die notwendigen Schlüsse daraus zieht.

Leider sieht es um diese Position in Deutschland düster aus. Von den 80 Unternehmen, die in DAX und MDAX gelistet sind, haben nur vier einen CDO – keiner davon auf Vorstandsebene. Vielmehr verteilen Deutschlands Großunternehmen die Bewältigung des digitalen Wandels nahezu beliebig auf Finanz-, Produktions-, Technik- oder Marketing-Vorstände, wie eine Branchenstudie jüngst ergab.

Kein Wunder: Schon das Profil des „Chief Digital Officers“ oder eines Digital Leaders ist unklar. Das zeigte eine im Oktober veröffentlichte Umfrage der Crisp Research AG. Sie hatte Topmanager in mehr als 500 Großunternehmen im deutschsprachigen Raum nach den Anforderungen an einen „Digital Leader“ gefragt. Das Ergebnis war ernüchternd.

Die Mehrheit dieser Entscheider hält die Motivation von Mitarbeitern durch vorbildliches Verhalten für die wichtigste Kompetenz, die ein Digital Leader mitbringen sollte. Auch solle er konkrete IT-Lösungen im Unternehmen bewerten. Die Fähigkeit hingegen, Ideen und Impulse zu geben, bestehende Prozesse und Modell zu hinterfragen, die Chancen der Digitalisierung zu erläutern und Innovationen zu fördern, halten die Befragten für weniger wichtig. Damit zeigt die Studie in erschreckender Weise: Die digitale Herausforderung wird noch immer als IT-Thema wahrgenommen, nicht als strategisches. „Digital“ wird mit Computern und persönlicher Softwarekompetenz gleichgesetzt, nicht als Revolution der Geschäftsmodelle und Prozesse.

Es ist ein Teufelskreis: Weil die Notwendigkeit eines CDO nicht erkannt wird, bleibt sein Profil unscharf – und umgekehrt. Häufig wird sogar klar Position gegen einen CDO bezogen: „Schon wieder wird eine neue Sau durchs Dorf getrieben. [...] Die dem CDO zugesprochenen Aufgaben sind sicher richtig und wichtig. Jedoch sollte jeder CTO diese Themen ganz selbstverständlich auf seiner Agenda haben“, schreibt ein ehemaliger CTO im Magazin „CIO“ und lästert: „Hat man je gehört, dass dem CFO eine separate Stelle für Digital Payment an die Seite gedichtet wird? Wie wäre es vielleicht mit einem Chief Controlling Officer?“ Der ehemalige CTO argumentiert, die digitale Transformation sei eine Querschnittsaufgabe, nicht aber ein separater, eingezäunter Schrebergarten, in dem sich ein Technik-Nerd austoben darf.

Die Argumentation geht am Kern vorbei. Es geht nicht um die Einführung eines weiteren Zahlungssystems im Onlineshop, um Ausgliederung einer bereits heute vorhandenen Tätigkeit. Dafür bräuchte es in der Tat keinen CDO, sondern einen Projektbeauftragten oder Abteilungsleiter. Der CDO muss vor allem strategisch denken und künftige Optionen für das Unternehmen erkennen. Das erfordert sicher eine intensive Beschäftigung mit der Technik, aber ebenso die Fähigkeit, in der diffusen Masse immer neuer Geschäftsmodelle, wie sie etwa bei Start-ups auftauchen, die richtigen zu identifizieren. Es darf bezweifelt werden, dass dafür jeder Technik- oder Marketingvorstand die richtige Person ist.

Die digitale Transformation ist in fast allen Branchen in vollem Gange. Unternehmen suchen händeringend nach Wegen, die neuen Möglichkeiten von Smartphones, mobilem Internet und sozialen Netzen für sich zu nutzen. Dafür braucht es einen Bauleiter, der gleichzeitig auch ein exzellenter Botschafter für das neue Thema „Digital“ ist – und deshalb, idealerweise, auch eine ausgeprägte Kompetenz im Bereich der Kommunikation vorweisen kann. „Im klassischen Management gibt es keinen Bereich, der das Thema ganzheitlich angehen kann“, sagte Manuel Nappo, Leiter des Center for Digital Business an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich, jüngst der „Handelszeitung“ in der Schweiz. „Für die anstehenden Fragestellungen ist der CTO als reiner Techniker nicht der Richtige.“

Weil die Anforderungen komplex sind, finden sich die besten Kandidaten nicht notwendigerweise in der jüngsten Managergeneration. Erfahrung, Beharrlichkeit in den Strukturen von Großorganisationen, langjährige Branchenerfahrung, ein gesundes Maß an Skepsis gegenüber kurzfristigen Trends und Erfolgen bei Einführung neuer Technologien sind Kompetenzen, die vor allem auch die mittlere Managergeneration vorweisen kann.

Der CDO baut im Zweifelsfall die gesamte Struktur um, wagt sich auf neue Felder vor und schneidet alte Zöpfe ab. Das geht nicht auf der dritten oder vierten Führungsebene, sondern nur als Mitglied der Geschäftsführung. Ihn zu finden und ein kongeniales Team zu bilden, ist daher die Aufgabe nur einer Person: des vorrausschauend handelnden Firmenchefs.

\*\*\* ENDE \*\*\*