

Herausforderung Digitalisierung

Ein neuer Häuptling: Der Chief Digital Officer

Jede bisherige industrielle Revolution brachte, dort wo sie stattfand, Gewinner und Verlierer hervor. Das wird sich auch im Rahmen des begonnenen Wandels nicht ändern. Dabei ist unerheblich, welchen Namen dieser Wandel trägt: Ob Industrie 4.0, Internet der Dinge oder schlichtweg Digitalisierung. In diesen Zeiten des Wandels müssen wir uns die Frage stellen, ob wir neue „Chiefs“, neue Häuptlinge, benötigen.



In der Liste für „Chief Officers“ bei Wikipedia werden aktuell 45 Chief Officer-Titel geführt. Einer fehlt dort noch: Der Chief Digital Officer (CDO). Im Umfeld der „Digitization of everything“ kann möglicherweise auf vieles verzichtet werden, wie z. B. auf den Chief Legal Officer (das kann IBMs Watson eventuell schon besser), den Chief Listening Officer (zuhören können in Zeiten von Big Data auch Cortana und Siri), aber wer kümmert sich um die Digitalisierung? „Die Digitalisierung hat einen rasanten Transformationsprozess in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft eingeleitet“, so Sigmar Gabriel, Bundesminister für Wirtschaft und Energie, anlässlich des Nationalen IT-Gipfels 2015. Die BITKOM schreibt in ihrem Positionspapier zur digitalen Souveränität: „...Digitalisierung legt damit die Grundlagen für den Wohlstand künftiger

Generationen, für gesellschaftliche Teilhabe und staatliche Handlungsfähigkeit.“ Alles richtig. Aber wer ist zuständig? Wer macht es? Was sind die Aufgaben des Chief Digital Officer (CDO)? Fest steht, auf den CDO kommt viel zu.

Arbeit verändert sich erneut

Dass jede Zeit ihre Besonderheiten hat, ist keine neue Erkenntnis. Der Bedarf an Bergeleuten ist heute in Deutschland anders als noch in den 50er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Für die Anforderungen im Rahmen der Digitalisierung sind Menschen gefragt, die die strategische Ausrichtung des Unternehmens festlegen. Es sind Manager gefragt, die diese Ziele umsetzen, indem sie Spezialisten/innen managen. Weiter werden Spezialisten/innen benötigt, die die Expertise zur Umsetzung

besitzen und die Ziele im Unternehmen tatsächlich implementieren können. Die Aufgabe des CDO wird sein, eine Lösung für das Problem zu finden, dass die Nachfrage an digitalen Spezialisten das Angebot deutlich übersteigen wird. Dass heute noch existente Positionen im Unternehmen künftig nicht mehr benötigt werden, wird hingegen die HR-Abteilung beschäftigen. Wenn es einen Nachfragemarkt nach digitalen Spezialisten gibt, werden diese Spezialisten ihre Ansprüche und möglicherweise neuen Wertvorstellungen gegenüber dem Arbeitgeber besser durchsetzen können. Damit geht einher, dass ihre Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber sinkt. Oder anders ausgedrückt: Auf der Seite der Arbeitnehmer wird aus „Arbeit zur Absicherung“ in Zukunft eine „Arbeit in Eigen-gestaltung“. In diesem Zusammenhang darf das Thema künstliche Intelligenz (KI) nicht vergessen werden. Wird der Programmierer von künstlicher Intelligenz im Unternehmen sitzen oder ist er ein Externer? Wird er bei Beendigung der Zusammenarbeit seine KI wieder mitnehmen?

Wie werden Mensch und Maschine zusammenarbeiten? Werden sie Freunde? Werden sie zusammen auf ein Bier gehen? Wenn nein, wird das den deutschen Bierkonsum nachhaltig negativ beeinflussen? Und last but not least: Wer geht auf die Weihnachtsfeier?

Der digitale Arbeitsplatz des Spezialisten ist keine Standortfrage mehr. Dies wird nicht nur die HR-Abteilungen der Unternehmen fordern, es wird auch die Architektur und Bauwirtschaft verändern beim Planen von Geschäftsräumen und Büros. Antworten auf die angesprochenen Fragen

zu finden, ist die Aufgabe des CDO. Und wieder sind wir bei dem Thema der Hinzuziehung von Spezialisten. Wird der HR-Bereich einen eigenen Bereich „Future Services“ haben?

Aus Produkten werden Dienstleistungen

„Everything as a Service“ – oft abgekürzt als XaaS – soll die Zukunft sein. Es bezeichnet nach Wikipedia einen Ansatz, „alles“ als Service zur Verfügung zu stellen und zu konsumieren. Es kommt somit nicht mehr auf das Eigentum, sondern auf die Nutzung an. Diese Modelle sind nicht neu, denken wir nur an das zivilrechtliche Urgerstein der Miete. Die Vorteile solcher Modelle sind beispielsweise, dass Anwendungen bezahlbar werden für die, die sie sich bisher aufgrund der Investitionskosten nicht leisten konnten, und dass Belastungsspitzen leicht abgefangen werden etc. Kurzum nennen wir es Cloud-Dienste. Nennen wir es Service. Die klassische Gewährleistung geht den Weg der Dinosaurier. Sie wird ersetzt durch Service-Level-Vereinbarungen und das für fast alle Lebensbereiche.

Die Geschwindigkeit steigt

Es ist nicht nur die Geschwindigkeit der Prozessoren, die zunimmt, es ist die Geschwindigkeit der Prozesse. Früher schrieben wir Briefe. Die durchschnittliche Laufzeit des Briefs betrug 1,5 Tage (Einwurfstag + Zustellung). Heute kommunizieren wir (nahezu) in Echtzeit digital. Dadurch ist die Information etwa 1,5 Tage früher beim Empfänger. Haben wir deshalb mehr Zeit oder hat sich unser Leben beschleunigt und die Zeit gefressen? Der bekannte Zeitforscher Hartmut Rosa sieht die Beschleunigung von Prozessen und Ereignissen als Grundprinzip der modernen Gesellschaft. „Die Digitalisierung kam durch das Versprechen der Optionserweiterung in unseren Alltag“, sagte er im Jahr 2014 auf einer Veranstaltung des Hertie Forums Berlin. „Digitalisierung war die Verheißung der Beschleunigung, des Zeitsparens und der erweiterten Möglichkeiten. Doch am Ende entwickeln technische Gegenstände ihre Eigendynamik und kontrollieren uns.“ Wie sieht es mit der Lieferung von Waren aus? Das dauerte schon etwas länger. Seit dem vergangenen Jahr kennen wir nun

auch den Begriff „Same Day Delivery“, aber nicht nur für die Pizza. Das Unternehmen Amazon erklärte, es liefere Prime-Kunden Pakete kostenfrei am Tag der Bestellung. Der CDO hat die Aufgabe, den Delivery-Prozess zu beschleunigen.

Die Personalisierung nimmt zu

Sind die Konfigurationsmöglichkeiten bei der Kfz- oder Computerauswahl schon Formen der Personalisierung oder sind Personalisierung und Individualisierung mehr als nur Konfiguration? Das Recht hat hier aus der Vergangenheit eindeutig Position bezogen. Standard mit Konfiguration ist Kaufvertrag; Individualisierung ist Werkvertrag. Die Rechtsfolgen sind beachtlich anders.

Nimmt der Käufer in der 3D-digitalisierten Zukunft lieber das ihm bekannte Markenprodukt als seinen Standard oder möchte er ein auf sich und seine temporäre Situation abgestimmtes Produkt? Nehmen wir ein Beispiel: Ein Mensch ist in einer besonders glücklichen Lebensphase. Er braucht Seife und hat die Wahl zwischen seiner üblichen Seife und einer für ihn produzier-

Cryptshare macht Ihr Outlook besser:



E-Mail Verschlüsselung



Unbegrenzt große Dateien



Echte Nachvollziehbarkeit

Keine Schatten-IT mehr

Mit Cryptshare ermöglichen Sie die kostengünstige Einhaltung von Compliance-Regeln und entlasten dabei Ihre IT-Ressourcen.

Produktivität durch Usability

Tauschen Sie große Dateien und sensible Informationen unkompliziert und mit jedermann aus.

Schnelle IT-Integration

Das Cryptshare Add-in für Outlook ist binnen kürzester Zeit einsatzbereit und kommt ohne Schulung aus.

ten Seife, die sein Glücksgefühl widerspiegelt. Es wird eine ganze Reihe von Start-ups geben, die sich dem Thema 3D und Personalisierung verschreiben. Markenartikler, die bei dem Thema Digitalisierung und Individualisierung nicht frühzeitig einen CDO einbinden, laufen Gefahr, in Schwierigkeiten zu kommen, weil ihnen die Märkte wegbrechen.

Big Data als Innovationsfalle

Der CDO hat auch die Aufgabe, zu verhindern, dass eine vermeintliche Innovation zum Stillstand führt. Ein Beispiel dafür aus der Versicherungswirtschaft: Es wurde vorhergesagt, dass sich das versicherungstechnische „Pay-as-you-drive“-Modell in Deutschland schon aus datenschutzrechtlicher Sicht nicht etablieren könne. Im Jahr 2015 berichtete Roland Münzel im BR Ratgeber, dass ein deutscher Kfz-Versicherer eine Blackbox einsetzt. Temposünder, Bremsverhalten oder Nachtfahrt: „Ohne Zutun des Fahrers petzt das Auto den Fahrstil an die Versicherung. Was in Spanien bereits seit 2013 gängige Praxis ist, gibt es nun auch in Deutschland.“ Es war klar vorhersehbar, dass ein solches Angebot auch nach Deutschland kommt, weil Spanien und Deutschland einer gemeinsamen Datenschutzrichtlinie unterliegen. Das Inabredestellen des spanischen Modells für Deutschland hat eine möglicherweise intelligentere Innovation verhindert. Denkbar wäre doch, dass die in der Blackbox gespeicherten Daten noch anderen Zwecken zugeführt werden, z. B. als Unterstützung für den Fahrer bei der Auswahl des nächsten Autos. Das ist Digitalisierung. Es entstehen beispielsweise Geschäftsmodelle in der Mehrfachverwendung von digitalem Material für andere Zwecke. Dem Datenschützer stellt eine solche Vorstellung die Haare auf. Dem aufgeklärten Individuum gefällt es vielleicht. Ein CDO hat dies bei der Digitalisierung zu berücksichtigen.

Die Prognosesicherheit steigt (nicht)

Prognosesicherheit bedeutet, etwas mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit voraussagen zu können. Die Prognosesicherheit bei einzelnen Themen mag steigen, aber insgesamt steigt sie nicht. Sie steigt nur, wenn es darum geht, Bestehendes zu optimieren und wirtschaftliches Potenzial weiter auszuschöpfen. Hier leisten Datenbanken und Analysen hervorragende Arbeit. Sie schaffen aber nicht wirklich etwas Neues. Die Prognosesicherheit wird

somit nur dort steigen, wo es um bisher bekannte Prozesse geht. Betrachten wir das Wetter. Hier werden die Voraussagen präzisiert, weil die Messpunkte mehr und die Rechner schneller werden. Die Prognosesicherheit steigt für die nächsten 24 Stunden. Wie wichtig diese höhere Prognosesicherheit ist, mag jeder für sich entscheiden. Die Welt traf sich im Jahr 2015 in Paris zur Weltklimakonferenz.. Sie wurde als Erfolg gewertet. Die Staaten konnten sich auf einen neuen Weltklimavertrag einigen. Fast 190 Staaten haben ihre Klimaschutzpläne schon vorgelegt. Das Ziel ist es, die Erderwärmung auf weniger als zwei Grad Celsius zu begrenzen, womöglich gar auf 1,5 Grad. Dazu sollen die globalen Netto-Treibhausgasemissionen in der zweiten Hälfte dieses Jahrhunderts auf null reduziert werden. Hierzu wird es Prognosen geben.



Insgesamt wird sich die Prognosesicherheit also nicht erhöhen, weil wir auf neue Prozesse stoßen, die wir heute noch gar nicht analysieren können. Die These wird sein: Je mehr Prognosesicherheit wir in bekannten Prozessen erhalten, desto mehr bisher noch unbekannte Prozesse tun sich auf. Insgesamt gesehen steigt damit die Prognosesicherheit nicht. Die Relevanz der Prognosen verändert sich.

Der CDO hat die Aufgabe, auf der Grundlage bekannter und unbekannter Daten, die Prognosesicherheit zu erhöhen. Er hat auch die gewichtige Aufgabe, neue Prognoseziele zu entdecken. Hierzu benötigt er die Unterstützung von Spezialisten auf allen Hierarchieebenen. Der CDO ist der Controller für die Zukunft seines Arbeitsfeldes.

Risiken verlagern sich

Für die Beschreibung des Risikos gibt es je nach Fachdisziplin unterschiedliche Definitionen. Ihnen gemeinsam ist die Beschreibung des Risikos als Ereignis mit einer möglichen unbekanntem Auswirkung, weil eben nicht alle Einflussfaktoren bekannt sind. Selbst wenn die Prognosesicherheit tatsächlich steigen würde, bedeutet das nicht, dass sich die Risiken reduzieren. Sie werden sich stattdessen dahin verlagern, wo sie nicht vermutet werden. Was haben Hertie, LTU, Neckermann, Dual, Commodore, Uher, Praktiker oder Zündapp und viele andere falsch gemacht? Sie haben die Risiken unterschätzt, die sich aus sich verändernden Märkten ergeben. Die Aufgabe des CDO ist es, das Migrationsbild der sich verändernden Risiken im Auge zu haben.

Wo ist der Chief Digital Officer angesiedelt?

Oder anders ausgedrückt, wieviel „C“ steckt im CDO? Und jetzt kommt, was bei einem Juristen kommen musste: „Das hängt davon ab.“ Möglicherweise ist in einem Technologiekonzern die Gewichtung eine andere als im Bereich Food. Gemeinsam dürfte aber immer gelten, dass die Gefahr besteht, dass der CDO von Traditionalisten „ausgebremst“ wird. Es kann also nur eine Position sein, die unmittelbar dem CEO oder CIO zugeordnet ist.

Führung in die digitale Zukunft

Vor uns liegt die große Herausforderung der Digitalisierung. Es wird nicht lange dauern, dann werden Chief Digital Officers die Bühnen betreten. Sie werden uns erklären, wie sie uns in die digitale Zukunft führen. Wir werden erleben, wessen Visionen wir folgen oder ob wir das Zitat des großen Staatsmannes Helmut Schmidt bemühen: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.“



Wilfried Reiners (MBA), Rechtsanwalt und Partner, PRW Rechtsanwälte