



Die Cloud hilft TUI in der Krise

IT-Chefin Reichart organisiert den Restart – Seite 14

EnBW stellt die IT neu auf

CIO Hölz setzt auf digitale Plattformen – Seite 20

BERLINER CHARITÉ

HEALTH DATA PLATFORM

**CIO Martin Peuker
hebt den**

Datenschutz – Seite 10





10/09/2020

WINNERS NIGHT

GOES DIGITAL

Gerade das herausfordernde Jahr 2020 hat gezeigt, wie wichtig der Mut digitaler Vordenker*innen für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft sind. Deshalb ehren wir gerade jetzt die besten Digital-Stories und ihre Macher*innen – und das 100 % digital!



JETZT ANMELDEN



Weitere Informationen unter
WWW.DIGITAL-LEADER-AWARD.DE

Eine gemeinsame Initiative von



Partner



Wie Gaia-X gegen Covid-19 wirkt

Drosten kennt jeder, Peuker nicht. Dabei kämpft nicht nur der Virologe Christian Drosten an der Charité gegen Covid-19. Auch CIO Martin Peuker wirkt an Deutschlands berühmtester Klinik gegen die Seuche. Hadoop, Hana und Cloud Computing helfen dabei, wobei im Augenblick nur Verwaltungsdaten in die Cloud wandern. Die **Charité** hätte noch viel mehr Daten auf ihrer „Health Data Platform“. Die europäische Cloud-Initiative Gaia-X böte die nötige Sicherheit, um auch sensible Daten in die Cloud zu verlagern, meint Peuker (Seite 10).

Elke Reichart von **TUI** hat diesbezüglich weniger Sorgen: 2018 hat die CIO/CDO eine hundertprozentige Cloud-Strategie ausgerufen. Im März war immerhin schon ein Drittel der Daten bei AWS – lebensrettend für den Touristikonzern. Hotel-only-Angebote in der Schweiz und Österreich gehen mittlerweile wieder gut (Seite 14). Ohne modular aufgebaute Reiseangebote hätte die TUI wahrscheinlich längst das Schicksal von Thomas Cook geteilt.

„Daten sind das neue Wasser“, kommentiert Dirk Ramhorst von **Wacker Chemie**, angelehnt an den alten Spruch „Daten sind das neue Öl“. Der Wacker-CIO will sagen: Ohne Öl läuft vieles blöd, aber ohne Wasser geht gar nichts (Seite 18). Seine Affinität zur Wasser-Metapher erklärt sich vielleicht aus seinem Hobby: Ramhorst ist Regattaleiter der Kieler Woche, die übrigens dieses Jahr vom 5. bis zum 13. September stattfinden soll.

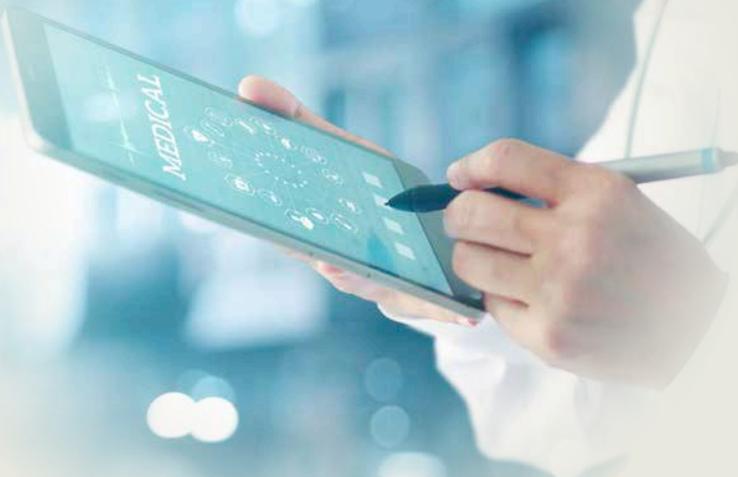
Etwas unglücklich an diesem Termin: Mittendrin – genauer am **10. September – findet „Best Bets“ statt** (siehe Seite 17). Auf dieser neuen, in diesem Jahr noch virtuellen Veranstaltung, bewerten wir die besten Wetten zur Zukunft der IT aus den CIO-Jahrbüchern der letzten zehn Jahre. Und wir stellen neue Wetten vor. Wenn Sie mitzocken möchten, melden Sie sich bitte an unter <https://best-bets.cio.de> – Wir garantieren Spaß und spannende Thesen, wie unsere Welt in fünf bis zehn Jahren aussehen wird.

Viel Spaß beim Lesen!



Horst.Ellermann@cio.de
Herausgeber

Jhr Horst Ellermann



10 | Digitale Klinik

Mit der Health Data Platform verbessert Charité-CIO Martin Peuker die Patientenversorgung und unterstützt die medizinische Forschung. Die Coronakrise beschleunigt den digitalen Wandel.

20 | EnBW modernisiert IT

CIO Martin Hölz setzt auf eine Plattformstrategie und will die Technik enger am Business ausrichten. Dafür schafft der Energieversorger mehr als 100 neue IT-Stellen.



AKTUELLES

06 NEWS | IT-Projekte

Deutsche Bank: Kooperation mit Google Cloud
R+V: KI verbessert Kundenverwaltung
Conrad Electronic: Digitaler Pförtner gestartet
Bundesregierung: 3D-Karte für Drohnen
Porsche-Ableger: SAP-Cloud in der Fertigung
Rabobank: Software-Roboter spart Zeit
Fielmann: Smart Glasses in Sehstärke



STRATEGIE

10 TITEL | Berliner Charité schöpft Mehrwert aus Health-Daten

Martin Peuker, CIO der Berliner Charité, hat in einem komplexen Projekt eine Datenplattform für das Gesundheitswesen aufgebaut. Auf seiner To-do-Liste steht auch die Digitalisierung von Krankenhausprozessen.

14 TUI | Cloud-Strategie hilft durch die Coronakrise

Chief Digital Officer und IT-Chefin Elke Reichart fährt einen konsequenten Cloud-Kurs, baut Legacy-Systeme ab und standardisiert die IT.

17 BEST BETS | Die IT-Wetten der CIOs auf dem Prüfstand

Auf der Veranstaltung Best Bets erklären CIOs, ob sie mit ihren Wetten auf die Zukunft der IT Recht behalten haben.

18 WACKER CHEMIE | Digital Workplace bewährt sich in der Krise

Mit dem Programm „Wacker Digital“ will CIO Dirk Ramhorst den Münchner Chemiekonzern zu einem digitalen Leader entwickeln.



26 | Weg vom Outsourcing

Nach schlechten Erfahrungen trennt sich der Baustoffanbieter Xella vom amerikanischen Outsourcing-Partner und leitet eine Modernisierung der IT auf der Grundlage von Cloud-Technologien ein.

34 | So ticken Topmanager

Der Aufstieg in die Unternehmensleitung ist für CIOs oft ein Drahtseilakt. Newcomer sollten typische Verhaltensmuster in der Chefetage kennen und sich darauf einstellen.



IT-MARKT

- 24** INTERNATIONALE STUDIE | **Wie CIOs mit der Pandemie umgehen**
Die Coronakrise erhöht den Druck auf CIOs weltweit. Die meisten IT-Abteilungen haben sich mittlerweile aber gut auf die Situation eingestellt.
- 26** XELLA GROUP | **IT-Sanierung mit der Azure-Cloud**
CIO Michael Baars hat die IT des Baustoffanbieters modernisiert und eine neue Organisationsstruktur umgesetzt. Die Migration in die Cloud erhöht die Effizienz und schafft Freiräume für Neues.

MANAGEMENT

- 30** NEWS | **Menschen**
Karl Storz: **Mikusch-Buchberg** ist neue CIO
Rheinmetall: **Schwarz** leitet die IT
Siemens Energy: **Mossanen** zum CIO ernannt
Schüco: **Graf** folgt auf CIO Trautmann
Festo: **Kehl** wechselte zum IT-Dienstleister Atos
Vodafone: **Irnich** übernimmt CIO-Posten
ELG Haniel: **Landsberger** kommt als IT-Chef
Aroundhome: **Heilmann** in der Geschäftsleitung
- 38** LIVE STREAM | **CIO des Jahres 2020 goes digital**
Zum 18. Mal küren COMPUTERWOCHE und CIO-Magazin die CIOs des Jahres, zum ersten Mal wird am 26. November rein digital gefeiert.
- 40** IT-NACHWUCHS | **Die Sieger des CIO Young Talent Awards**
Cihan Sügür von der Porsche AG gewinnt den Nachwuchswettbewerb und freut sich über ein Stipendium an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

STANDARDS

- 42** SERVICES / IMPRESSUM

PARTNERSCHAFT MIT GOOGLE

Deutsche Bank modernisiert

Mit dem Partner Google Cloud will die Deutsche Bank ihre IT-Architektur neu ausrichten und digitale Finanzprodukte anbieten.

Die Deutsche Bank kündigte eine mehrjährige Partnerschaft mit Googles Cloud-Sparte an. Das Geldinstitut will nach eigener Darstellung „noch schneller auf Cloud-Dienste umsteigen“ und verspricht sich insbesondere Zugang zu modernen Technologien in den Bereichen Datenmanagement, künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen. Damit will die Deutsche Bank unter anderem Kundenprozesse unterstützen, Risikoanalysen verbessern und Kundenkonten effektiver schützen. Auch der Dialog mit Privatkunden soll künftig einfacher funktionieren.

Das Management plant unter anderem, die IT-Architektur neu auszurichten und die Banksysteme in mehreren Schritten zu optimieren. Dabei sollen Kunden- und weitere Daten „integer behandelt“ werden und

jederzeit verfügbar sein. Außerdem möchten die Frankfurter gemeinsam mit dem Cloud-Partner innovative und technologiebasierte Finanzprodukte entwickeln und anbieten.

Seit Februar 2020 prüfte die Deutsche Bank Angebote mehrerer großer Dienstleister. „Diese Zusammenarbeit mit Google Cloud ist ein bedeutender Schritt für unsere Technologiestrategie“, kommentierte Bernd Leukert, im Vorstand verantwortlich für Technologie, Daten und Innovation. „Sie wird die Art und Weise verändern, wie wir unsere Dienstleistungen für Kunden neu denken und bereitstellen.“

Die IT des Unternehmens ist in den vergangenen Jahren mehrfach in die Kritik geraten. 2018 bezeichnete die vormalige COO und IT-Chefin Kim Hammonds das Geldhaus vor Topmanagern als das „dysfunktionalste Unternehmen“, für das sie je gearbeitet habe. Der ehemalige Vorstandschef John Cryan hatte die IT des Instituts kurz nach seinem Amtsantritt 2015 öffentlich als „lausig“ bezeichnet.

DEUTSCHE BANK | Digitale Produkte

Branche	Finanzdienstleistungen
Zeitraumen	seit Februar 2020
Use Case	Neuausrichtung der IT-Architektur, Entwickeln digitaler Produkte
Dienstleister	Google Cloud

DIGITALES KUNDENMANAGEMENT

Machine Learning bei R+V

Die R+V Allgemeine Versicherung hat eine auf künstlicher Intelligenz basierende Anwendung für die Verwaltung neuer Firmenkunden eingeführt. Anbieter der Software ist das Startup Easysend. Dessen Plattform nutzt maschinelles Lernen, um Versicherungsunternehmen die Umwandlung von klassischen Papierformularen in digitale Formate zu ermöglichen. Auf diese Dokumente sollen die Kunden von jedem mobilen Endgerät aus zugreifen können.

Die Anwendung integriert verschiedene Datenquellen und unterstützt den Versiche-



R+V | Künstliche Intelligenz

Branche	Versicherung
Use Case	Digitale Verwaltung von Neukunden (B2B)
Dienstleister	Easysend
Einsatzort	Deutschland

rer beim Verbessern der Effizienz und der Datenintegrität. Laut Andreas Mehl, Abteilungsleiter Zeitwertkonten & Projekte, wurde die neue Software „innerhalb weniger Tage statt durchschnittlich fünf Wochen“ in den Produktivbetrieb gebracht.

Bisher nutzten Kunden und Vertriebsmitarbeiter für Datenübertragungen viele verschiedene Methoden, darunter E-Mail, PDF-Dateien, Briefe und Telefonate. In mehr als 30 Prozent der Fälle seien die Daten unvollständig gewesen. Das habe bei Kunden wie Vertrieblern zu Unzufriedenheit geführt, so der Manager.

Die R+V Allgemeine Versicherung AG für Privat- und Firmenkunden gehört zur genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Wiesbaden.

ELEKTRONIKHÄNDLER CONRAD

Digitale Einlasskontrolle

Die Handelskette Conrad Electronic pilotiert in einer Berliner Filiale ein digitales System zur Einlasskontrolle. Mittels Sensoren an Ein- und Ausgängen überprüft die Anwendung in Echtzeit, wie viele Menschen sich im Geschäft aufhalten. Den „digitalen Pförtner“ hat die hauseigene Sparte Conrad Connect gemeinsam mit dem Karlsruher IoT-Startup Smart City Solutions entwickelt. Hintergrund ist eine gesetzliche Vorgabe zur Eindämmung der Corona-Pandemie.

Die Anwendung soll ohne Kameras funktionieren und damit den Datenschutz sicher-

stellen. „Wenn die Ordnungsämter die Einzelhandelsgeschäfte kontrollieren, können sie auf diese Daten zugreifen“, erläutert Andreas Bös, Vice President bei Conrad Connect. Die Daten seien anonymisiert und erfüllten damit die Anforderungen der DSGVO, so der Manager.

Alle Daten gelangen verschlüsselt auf die Conrad-Connect-Plattform, wo sie ausgewertet und visualisiert werden. Ein Dashboard stellt Mitarbeitern in der Filiale die Daten bereit, so dass entschieden werden kann, ob Personal an die Kasse, ins Lager



CONRAD | IoT

Branche	Handel
Dienstleister	Conrad Connect und Smart City Solutions
Use Case	Compliance, gesetzlich vorgeschriebene Einlasskontrolle

oder in die Verkaufsräume geschickt wird. Die Kunden sehen auf einer „digitalen Ampel“ am Eingang, ob sie eintreten können. Jochen Mädler, der die Berliner Filiale leitet, zieht die digitale Lösung der „ungenauen Strichliste“ eines Wachdienstes vor.

Foto: Conrad Electronic SE

AUTONOME DROHNEN

3D-Karte unterstützt Flugtaxis

Die Bundesregierung will unbemannte Drohnen kommerziell nutzbar machen.

Dafür wird eine 3D-Karte des deutschen Luftraums erstellt.

Mit dem Aktionsplan für Drohnen und Flugtaxis will die Bundesregierung Konzepte erarbeiten, damit autonom fliegende Vehikel regulär am Verkehr teilnehmen können. In diesem Rahmen soll das Projekt „Datenvisualisierung von Luftraumstruktur“ (DaViLus) Drohnen ermöglichen, in Städten und anderen unübersichtlichen Umgebungen sicher zu manövrieren.

Das vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) geförderte Projekt nutzt Standortinformationen des niederländischen Online-Geodaten dienstes Here Technologies. Diese werden mit dreidimensionalen Landschaftsmodellen des Hamburger Drohnen-Startups Flynex kombiniert, um eine 3D-Karte des unteren Luftraums zu erhalten, die detaillierter und akkurater als existierende Straßenkarten sein soll.

In den virtuellen Lufträumen seien beispielsweise die exakte Position, Höhe und Form von Gebäuden, Brücken, Laternen oder Werbetafeln abgebildet. Da-

mit sollen Drohnen auch vertikal ohne Unfälle ihren Standort bestimmen und navigieren können. Zudem hätten die Entwickler Flugverbotszonen und andere gesetzliche Vorgaben berücksichtigt.

Das Institut für unbemannte Systeme (IuS) der Northern Business School (NBS) in Hamburg prüft die von Flynex erstellten 3D-Karten. Kriterien seien sowohl korrekte Daten als auch Nutzerfreundlichkeit und Visualisierung. Die Ergebnisse des Projekts sind unter <https://davius.flynex.de> kostenlos verfügbar.



BMVI | Drohnen-Navigation

Branche	Transport
Zeitraumen	Juli 2019 bis Februar 2020
Budget	413.388 Euro
Dienstleister	Flynex, Here Technologies, NBS
Einsatzort	Deutschland
Internet	https://davius.flynex.de

Foto: Flynex

SMART PRESS SHOP

Porsche-Ableger setzt auf S/4 Hana Cloud



Das Presswerk Smart Press Shop von Porsche und Schuler führt die SAP Digital Manufacturing Cloud for Execution und S/4 Hana Cloud Essentials ein.

SMART PRESS SHOP | SAP Cloud

Branche	Automobil
Produkt	SAP Digital Manufacturing Cloud for Execution und S/4 Hana Cloud Essentials
Dienstleister	Syntax, Weinheim
Einsatzort	Halle, Saale

Der Stuttgarter Smart Press Shop, ein Joint Venture des Automobilherstellers Porsche und des Umformspezialisten Schuler, digitalisiert seine Produktion. Das Unternehmen setzt auf die SAP Digital Manufacturing Cloud for Execution

und S/4 Hana Cloud Essentials in der Fertigung. Die SAP-Lösungen werden vom IT-Dienstleister Syntax aus Weinheim implementiert und verwaltet.

Damit soll die Fertigung von Karosserieteilen im Presswerk in Halle an der Saale flexibler und digitaler werden. Das Unternehmen will künftig neben Porsche auch andere Hersteller beliefern.

Die neue Fabrik soll 2021 den Betrieb aufnehmen und wird etwa 100 Mitarbeiter beschäftigen. Laut Syntax wird das SAP-System komplett in der Public Cloud des Softwarekonzerns laufen.

Nach eigenen Angaben ist Smart Press Shop eines der weltweit ersten Unternehmen, das die neue SAP Digital Manufacturing Cloud for Execution nutzt. Die Pressenstraße und die Laserschneidanlage im Werk sollen vollständig automatisiert arbeiten.

Das Unternehmen verspricht sich von der neuen Softwareausstattung unter anderem eine transparente Anlagensteuerung mit Informationen in Echtzeit. Das betrifft zum Beispiel Daten zum Einsatz und der Qualität von Material, aber auch die Arbeitsgeschwindigkeit der Maschinen und neue Möglichkeiten, Fertigungsaufträge effizienter abzuwickeln.

Foto: Realitale GmbH

KREDITVERTRÄGE AUTOMATISCH BEARBEITEN

Rabobank führt RPA ein

Die Rabobank Lending aus den Niederlanden hat einen Software-Roboter entwickelt, um tausende Kreditverträge automatisch zu aktualisieren. Hintergrund ist eine gesetzliche Vorgabe, nach der kleinere Unternehmen Kredite für einen bestimmten Zeitraum nicht zurückzahlen brauchen. Außerdem werden die Kreditzinsen während dieser Frist gesenkt. Die niederländische Regierung reagiert damit auf die Krise durch das Coronavirus.

Nach eigenen Angaben hat das Finanzinstitut dadurch bisher rund 50.000 Arbeits-


ROBOBANK LENDING | RPA

Branche	Finanzdienstleistungen
Nutzen	zirka 50.000 Arbeitsstunden eingespart
Dienstleister	Kofax
Einsatzort	weltweit

stunden eingespart und rechnet mit weiteren Effekten in derselben Höhe. Ein bankeigenes Center of Excellence (CoE) hat den Software-Roboter binnen fünf Arbeitstagen entwickelt. Die Bearbeitung der Kreditverträge dauerte insgesamt gut zwei Wochen.

Als Partner holte die Bank den Softwarehersteller Kofax ins Boot, der unter anderem RPA-Systeme anbietet (Robotic Process Automation). Die Rabobank beschäftigt nach eigenen Angaben sogenannte Citizen Developer. Diese Mitarbeiter sind keine professionellen Entwickler, bringen aber eine hohe IT-Affinität mit. Ihnen steht eine umfangreiche Bibliothek mit wiederverwendbaren Bausteinen zur Verfügung. CoE-Leiter van Uffelen sieht sein Kompetenzzentrum nun in der Lage, „einen stetigen Wertstrom in kurzen zeitlichen Abständen zu liefern.“

Foto: Erik Laan/Shutterstock

FIELMANN BETEILIGT SICH AN UBIMAX

Datenbrillen in Sehstärke

Die **Fielmann Ventures GmbH**, eine hundertprozentige Fielmann-Tochter, beteiligt sich im Rahmen einer Series-B-Finanzierungsrunde mit zehn Prozent an Ubimax. Gemeinsam mit dem Smart-Glasses-Hersteller aus Bremen will der Augenoptiker Datenbrillen in Sehstärke für den Einsatz am Arbeitsplatz produzieren.

Marc Fielmann, Vorstandsvorsitzender des Optikers, spricht von einem „konsequenten Schritt in der Digitalstrategie 2025“. Die beiden Partner wollen Firmenkunden im gesamten Prozess von der Hardwareauswahl über die Vermessung und Anpassung der Smart Glasses bis zur Schulung der Mitarbeiter unterstützen.

Ubimax zufolge ist das flächendeckende Angebot von Datenbrillen mit Korrektionswirkung ein Novum auf dem Markt. CEO

Hendrik Witt kommentiert: „So senken wir die letzte Hemmschwelle, Augmented Reality-Lösungen aufgrund fehlender Flexibilität der Hardware flächendeckend einzusetzen.“ Fielmann erwartet auch infolge der coronabedingten Einschränkungen einen verstärkten Trend zu Smart Glasses. Nach eigener Darstellung zählt Ubimax mehr als 400 Unternehmen aus verschiedensten Branchen zu seinen Kunden, darunter Airbus, BMW, Coca-Cola, DHL und Siemens.

Die Optikerkette Fielmann, 1972 von Günther Fielmann in Cuxhaven gegründet, betreibt heute fast 800 Niederlassungen in mehreren europäischen Ländern. Kernmärkte sind neben Deutschland die Schweiz, Österreich und Luxemburg. Das Unternehmen verkaufte 2019 laut eigenen Angaben gut acht Millionen Brillen und erzielte einen Umsatz



FIELMANN | Augmented Reality

Branche	Industrie
Produkt	Smart Glasses
Dienstleister	Ubimax, Bremen
Use Case	Datenbrillen in Sehstärke für den professionellen Einsatz

von knapp 1,8 Milliarden Euro. Fielmann agiert als Designer und Hersteller von Brillen sowie als Augenoptiker.

Eine sogenannte Series-B-Finanzierungsrunde ist die zweite Schleife eines Investitionsprozesses. Dabei beteiligen sich meist professionelle Venture-Capital-Geber an vielversprechenden jungen Unternehmen. Neben Fielmann investierte das amerikanische Unternehmen Westcott LLC in Ubimax.

Foto: Ahmet Misirlioglu/Shutterstock

IMPROVING DATA. BUILDING SUCCESS.



SPOT – DER DATENHÜTER SUPERKRÄFTE FÜR IHR STAMMDATEN-MANAGEMENT

WWW.ZETVISIONS.DE/SPOT



BERLINER CHARITÉ

Mehrwert schöpfen aus GESUNDHEITSDATEN

Mit der Health Data Platform verbessert Charité-CIO Martin Peuker die Patientenversorgung und unterstützt die medizinische Forschung. Die Corona-Pandemie sieht er als Beschleuniger für den digitalen Wandel im Gesundheitswesen.

Die Digitalisierung, insbesondere im Gesundheitswesen, ist jetzt wirklich auch in Deutschland angekommen, sagt Martin Peuker, CIO der Berliner Charité. Das betreffe nicht nur den Durchdringungsgrad, sondern auch die Art und Weise, wie Projekte umgesetzt würden: „Man kann daher schon sagen, dass die Corona-Krise aus IT-Sicht eine extrem spannende Zeit mit einer

nie dagewesenen Agilität war. Sie hat den kulturellen Wandel in der Charité positiv beeinflusst und beschleunigt.“

Dabei war die Charité, die zu 100 Prozent dem Land Berlin gehört, wie kaum ein anderes Großunternehmen von der Krise betroffen. Mit mehr als 3.000 Betten ist sie nicht nur eine der größten europäischen Universitätskliniken, sondern auch eine bedeutende Lehr- und Forschungsstätte mit gut 8.000 Studierenden und 290 Professoren. Zu ihnen gehört auch

der inzwischen bundesweit bekannte Virologe Christian Drosten, auf dessen Rat sich auch die Politik verlässt. Mit rund 15.500 Beschäftigten erwirtschaftete das Unternehmen 2019 Einnahmen von zwei Milliarden Euro.

Wie viele andere Kliniken mussten auch die Berliner schnell auf den Ausbruch des Coronavirus reagieren. Binnen zwei Wochen wurden beispielsweise fünf Covid-19-Stationen eingerichtet; rund 8.000 Medizin-Studenten nahmen nur noch an virtuellen Lehrveranstaltungen teil. Auch das Thema Home Office blieb dem CIO nicht erspart. In der Hochphase der Krise arbeiteten mehr als 4.500 Beschäftigte von zuhause, blickt Peuker zurück, „und zwar sieben Tage die Woche.“ Die Hilfsbereitschaft, auch von Seiten der IT-Anbieter, sei enorm gewesen. So hätten sich verschiedene Technologieunternehmer persönlich dafür eingesetzt, dass die Charité Produkte, die während der Pandemie dringend benötigt wurden, schneller als üblich geliefert bekam.

Digitale Krankenhausversorgung

Jenseits der coronabedingten Maßnahmen beschäftigen den CIO vor allem zwei große Vorhaben: die Digitalisierung der Krankenhausversorgung und das Projekt „Health Data Platform“. Zwar sei die Charité in Sachen Qualität und Prozesseffizienz gut aufgestellt und könne als eine von wenigen Kliniken in Deutschland eine Zertifizierung nach der Qualitätsmanagement-Norm ISO 9001 vorweisen. Doch auch in den Berliner Kliniken laufen Prozesse noch längst nicht durchgängig papier-

LESEWERT

- **Wie** Corona die Digitalisierung der Charité beschleunigt
- **Warum** CIO Peuker auf digitale Krankenhausprozesse setzt
- **Was** die Health Data Platform für das Gesundheitswesen bringt
- **Welche** Aufgaben der Chief Medical Information Officer der Charité übernimmt



los, erläutert der studierte Wirtschaftsingenieur. Um den Fortschritt zu messen, greift er auf Reifegradmodelle für den Medizinbereich aus dem angelsächsischen Raum zurück.

Die Skala reicht von 0 (Prozesse laufen ohne IT-Unterstützung) bis 7. Den höchsten Reifegrad erreichen Organisationen, wenn sie nicht nur Prozesse im Krankenhausbetrieb vollständig digitalisiert haben, sondern auch neue Technologien wie Machine Learning oder Text Mining einsetzen, um etwa Erkenntnisse aus erhobenen Daten zu gewinnen und diese mit Informationen aus externen Datenbanken anzureichern. Peuker: „Am Ende geht es darum, Ärzten und Pflegekräften während des Dokumentationsprozesses eine bessere Entscheidungsunterstützung zu geben.“

Die Charité habe sich schon vor einigen Jahren bewerten lassen und dabei den Wert 5,2 erreicht, so Peuker: „Das ist nicht schlecht, lässt aber noch Luft nach oben.“ Immerhin habe die Bundesregierung mittlerweile wegweisende Initiativen gestartet, darunter das Digitale-Versorgung-Gesetz (DVG), das es Ärzten beispielsweise erlaubt, Apps zu verschreiben oder Videosprechstunden einfacher zu nutzen. Auch die elektronische Patientenakte werde 2021 kommen und der Digitalisierung einen Schub verleihen.

Die digitale Krankenhausversorgung gehört für Peuker zum Pflichtprogramm. Als Kür sieht er dagegen die Health Data Platform, ein Großprojekt, das die Charité schon seit mehreren Jahren verfolgt. Die Anstöße kamen aus dem Wissenschaftsbereich, berichtet der CIO. „Es geht um einen besseren Zugang zu qualitativ hochwertigen Daten, aber auch darum, die Forschung voranzubringen und Drittmittel einzuwerben.“ Dabei verfolge man zwei Stoßrichtungen: „Zum einen wollen wir Daten, die am Krankenhausbett erhoben werden, möglichst schnell mit Daten aus der Grundlagenforschung, besonders in der Genom-Analyse, verknüpfen, um daraus einen Mehrwert für die Patienten zu gewinnen.“ Zum anderen gehe es darum, Daten aus der Behandlung über pseudonymisierte oder anonymisierte Algorithmen der Grundlagenforschung zur Verfügung zu stellen.

Daten trainieren Algorithmen

Mit den Daten trainierten Charité-Experten zum Beispiel einen Algorithmus für die Vorhersage von akutem Nierenversagen. Peuker: „Wir haben damit bereits einige Patienten schneller in den Fokus klinischer Spezialisten gebracht.“ Die behandelnden Ärzte konnten in der Folge etwa schneller eine Dialyse einleiten, um Komplikationen zu verhindern. ▶

► Für solche Szenarien sei es notwendig, Daten strukturiert und nach internationalen Standards abzulegen, so der IT-Chef. „Für das Machine Learning brauchen wir insgesamt viel mehr Daten, nicht nur lokal, sondern auch über Landesgrenzen hinweg. Die Region Berlin-Brandenburg reicht nicht.“ Ebenso wichtig sind aus seiner Sicht bundesweit einheitliche Strukturen im Datenschutz, die klar regeln, welche Daten wie verwendet werden dürfen und wem sie gehören. Zwar gebe es auf diesem Gebiet viele Fortschritte. „Aber Deutschland ist noch zu behäbig, vor allem wenn es um länderübergreifende Regelungen geht.“

Geholfen hat beispielsweise die Medizininformatik-Initiative, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit 150 Millionen Euro gefördert wird. Sie verfolgt das Ziel, Daten aus der Krankenversorgung und der Forschung mit Hilfe von IT-Lösungen

Martin Peuker

CIO der Berliner Charité

„Von Gaia-X könnte der gesamte Health-Sektor profitieren.“



zu vernetzen, um die medizinische Forschung und die Patientenversorgung zu verbessern. An fast allen deutschen Universitäten wurden dazu Datenintegrationszentren eingerichtet. Auch die Charité betreibt ein solches Zentrum, das Peuker als Teil der Health Data Platform sieht. Nicht die Rohdaten an sich, sondern Ergebnisse in Form von Kerndatensätzen würden zwischen den Hochschulen ausgetauscht, erläutert er.

Datenanalyse gegen Covid-19

Ein aktuelles Anwendungsbeispiel kommt aus dem Infektionsschutz. Die Forscher verwenden beispielsweise erhobene Daten, um die Ausbreitung multiresistenter Keime frühzeitig zu erkennen und schneller reagieren zu können. Das Hygiene-Institut der Charité habe dabei eine Vorreiterrolle, betont Peuker. Im Januar 2020 wurde die Medizininformatik-Initiative um virologische Daten bezüglich Covid-19 erweitert.

„Die Health Data Platform ist kein Produkt, das man kaufen kann“, beschreibt der CIO die technischen

Grundlagen. Konzeptionell besteht sie aus mehreren Ebenen. Ganz oben liegt ein „prozessualer Layer“, in den Schichten darunter arbeiten drei zentrale Systeme: ein Data Lake, ein Plain Data Repository zur Zusammenführung aller Daten im Behandlungskontext sowie ein Scientific Data Repository für Forschungsdaten. Die Charité-IT nutzt dabei unter anderem Hadoop-Techniken und In-Memory-Datenbanken von SAP. Wie komplex die Handhabung der Daten ist, veranschaulicht der IT-Chef an einem Beispiel: „Während ein PKW in der Regel mit 25.000 bis 30.000 Teilen auskommt, kennt die Medizin heute um die 800.000 unterschiedliche Datentypen.“ Dabei seien Daten aus dem Bereich „Genomics“ noch nicht berücksichtigt.

Hybride IT bringt Vorteile

Aus Sicht des Data Managements unterscheidet Peukers Team zwischen einer klinischen und einer wissenschaftlichen Domäne. Im klinischen Bereich liegen in erster Linie Patientendaten, die Ärzte und Pflegekräfte zur Behandlung benötigen. In der Wissenschaftsdomäne geht es insbesondere um forschungsrelevante Daten, die nicht Teil der routinemäßigen Krankenversorgung sind.

„Datenschutz ist hier ein Riesenthema“, sagt Peuker mit Blick auf die vielen personenbezogenen und besonders sensiblen Patientendaten. Kein Wunder also, dass die Charité derzeit alle IT-Systeme für die Health Data Platform on-Premises betreibt. Mittelfristig aber strebt der CIO hybride IT-Szenarien an und will beispielsweise im Bereich der Infrastruktur mehr auf Cloud-Ressourcen setzen: „Infrastruktur und auch viele Security-Technologien können andere besser.“ Eine stärkere Cloud-Nutzung würde es der Charité ermöglichen, sich mehr auf inhaltliche Themen wie Data Analytics und künstliche Intelligenz (KI) zu konzentrieren.

Hoffen auf Gaia-X

Große Hoffnungen setzt Peuker dabei in die europäische Cloud-Initiative Gaia-X, die allmählich Formen annimmt: „Von Gaia-X könnte der gesamte Health-Sektor profitieren“, ist er überzeugt. Die Charité unterstütze die Initiative schon jetzt aktiv. Bisher kommen Cloud-Ressourcen ausschließlich im Verwaltungsbereich der Charité zum Einsatz. Dafür gibt es eine spezielle Verfahrensweisung. So dürfen beispielsweise über Office 365 keine Patientendaten verarbeitet werden. Peuker will in Sachen Cloud Computing jedenfalls „nicht lockerlassen“, auch weil die Usability von Tools wie Office 365 oder Teams deutlich über die Möglichkeiten klassischer Krankenhausinformationssysteme (KIS) hinausgehe.

Eine Entlastung von klassischen IT-Aufgaben könnte der Charité mehr Freiräume für Innovationen eröffnen, hofft der CIO. Zu den Leuchtturmprojekten im Klinik-



UNTERNEHMEN Charité		
Hauptsitz	Berlin	
Gesamteinnahmen	2,0 Milliarden Euro (2019)	
Mitarbeiter	15.500	
IT-KENNZAHLEN		
CIO	Martin Peuker	
IT-Anwender	zirka 18.000 (einschließlich Töchter)	
IT-Budget	zirka 2,4 Prozent vom Umsatz	
STRATEGISCHE AUSRICHTUNG		
zentral	● ○ ○ ○ ○	dezentral
standardisiert	○ ● ○ ○ ○	best of breed
viel Outsourcing	○ ○ ○ ● ○	wenig Outsourcing
sehr digitalisiert	○ ● ○ ○ ○	wenig digitalisiert

bereich gehört beispielsweise „ERIC“. Das Kürzel steht für Enhanced Recovery after Intensive Care. Mit mannshohen mobilen Robotern unterstützen Charité-Experten dabei telemedizinisch andere Krankenhäuser mit weniger intensivmedizinischen Ressourcen bei der Betreuung von Intensivpatienten.

Die Roboter sind unter anderem mit Sensorik wie Highend-Kameras ausgestattet und begleiten Ärzte und Pflegekräfte vor Ort bei der Visite. Dabei werden sie von speziell ausgebildeten Intensivmedizinern der Charité ferngesteuert, die ihr Wissen einbringen und beispielsweise Behandlungsempfehlungen geben können. Für die Entwicklung und Produktion der telemedizinischen Systeme kooperiert die Charité mit mehreren europäischen und US-amerikanischen Partnern.

Auch mit dem Thema Blockchain beschäftigen sich die Berliner schon länger. Im Projekt eBTM entwickelten der Charité-Mediziner Christian Sigler und die auf Cybersicherheit spezialisierte McKinsey-Beraterin Irina Hardt ein Blockchain-basiertes System für elektronische Betäubungsmittelrezepte. Alle Transaktionen werden dabei über ein verteiltes Register (Distributed Ledger) abgewickelt und sind nachvollziehbar und unveränderbar gespeichert. Im Ideenwettbewerb „Zukunftswerkstatt Blockchain im Gesundheitswesen“ des Bundesgesundheitsministeriums (BMG) gewann das Projekt den ersten Preis.

Chief Medical Information Officer

Eine Innovation anderer Art betrifft die IT-Organisation selbst. Seit Juni dieses Jahres gibt es in der Charité einen Chief Medical Information Officer (CMIO). Er soll die Anforderungen von Ärzten und Pflegekräften für die IT übersetzen. „Hier gab es immer eine große Lücke“, sagt Peuker. „Man braucht dafür medizinisches Know-how mit klinischer Expertise, muss aber gleichzeitig sehr IT-affin sein und informationstechnologische

Kompetenz mitbringen.“ Der Medizininformatiker Felix Balzer bringe dafür mit seiner Erfahrung als Facharzt für Anästhesiologie die richtigen Voraussetzungen mit. Balzer ist am Berliner Einstein Center Digital Future Professor für E-Health and Shared Decision Allocation.

Im Prinzip agiert der CMIO ähnlich wie der Business Relationship Manager (BRM) in anderen Branchen, der als Bindeglied zwischen IT und Fachabteilungen wirkt. Organisatorisch ist er in der IT aufgehängt und berichtet direkt an den CIO. In vielen US-amerikanischen Kliniken ist die CMIO-Position bereits etabliert.

Change Management in der IT

Peukers Umbaupläne gehen noch weiter. Anfang 2020 setzte er einen Change Manager ein, der einen neuen Change-Bereich aufbauen soll. „Wir müssen uns auf einen permanenten Wandel in der IT einstellen“, erklärt er die Hintergründe. „Schnelligkeit und die Fähigkeit, immer wieder neu zu justieren, sind dabei entscheidend.“ Vor allem in Digitalisierungsvorhaben wolle man weg vom klassischen Wasserfallmodell mit mehrjährigen Projektlaufzeiten. Dazu setze die Charité verstärkt auf übergreifende Teams und agile Methoden mit Sprints, Dailys und Kanban-Boards. Die Erfahrungen aus der Coronakrise helfen im Change-Prozess, resümiert der CIO: „Vielleicht braucht man einen gemeinsamen Feind, um auf einigen Feldern einfach schneller voranzukommen.“

Wolfgang Herrmann [redaktion@cio.de]

CIO.DE | Weitere Artikel zum Thema

- „Die Zukunft der Medizin ist vernetzt“
- „Charité nutzt Spracherkennung für mehr Effizienz“
- „Gaia-X nimmt Formen an“

Bitte diese Überschriften in das Suchfeld auf www.cio.de eingeben.

TUI-CDO ELKE REICHART

MIT DER CLOUD DURCH DIE KRISE

Eine konsequente Cloud-Strategie und global aufgestellte IT-Teams helfen dem Touristikonzern TUI durch die Coronakrise. Chief Digital Officer (CDO) und IT-Chefin Elke Reichart setzt auf Legacy-Abbau und Standardisierung.



„**Unser Geschäft** wurde mit Schließung der Grenzen von heute auf morgen gestoppt, und der Umsatz ging auf null herunter,“ erinnert sich TUI-CDO Elke Reichart an den Ausbruch der Corona-Pandemie in Deutschland. Die Touristik war eine der am stärksten von der Covid-19-Krise betroffenen Branchen. TUI beantragte einen Staatskredit in Milliardenhöhe. Für die Managerin hieß das: Kosten reduzieren und eine Feuer- taufe für die bisherige IT-Strategie.

100 Prozent in die Public Cloud

Im Februar 2018 hatte das Unternehmen mit der „Agile Cloud Journey“ begonnen, die IT-Infrastruktur aus ver- teilten Rechenzentren in ganz Europa in die Cloud zu verlagern. Neuanschaffungen wie SAP Success Factors sollten von da an auf Cloud-Plattformen laufen. Ziel war es, in fünf Jahren zu 100 Prozent in der Public Cloud zu operieren. Dabei arbeitete der Konzern mit Amazon Web Services (AWS) zusammen. Geplant war, in einem „Lift-and-Shift“-Ansatz zunächst die gesamte TUI-IT in die Cloud zu hieven. Anschließend sollten die einzelnen Komponenten dort optimiert und Über- flüssiges abgeschaltet werden.

Das änderte sich 2019. Die TUI begann zusätzlich zur technischen Konsolidierung damit, auch die dezentrale IT-Organisation neu aufzustellen. Mit dem „Domain Model“ sollten lokale Insellösungen durch globale An- wendungen ersetzt und über alle Märkte hinweg ausge- rollt werden. Dadurch wurden große Teile der alten Applikationen überflüssig.

„Wir sparen uns den Aufwand, die alten regionalen Anwendungen in die Cloud zu migrieren, sondern wer- den die Data Center einfach abstellen,“ sagt Reichart. „Die neuen globalen Applikationen entwickeln wir bereits cloud-native ausschließlich in der AWS-Cloud parallel zur bestehenden Landschaft.“ Die IT sortiert demnach alte redundanten Apps aus und migriert nur noch diejenigen, die zukunftsfähig sind.

IT-Standardisierung

Geht es um Neuentwicklungen, legt Reichart großen Wert auf Effizienz. „Für Infrastruktur und Standard- anwendungen wie Backup nutzen wir, wo es geht, Tools von AWS,“ berichtet die IT-Chefin. „So können wir uns ganz auf unser Kerngeschäft konzentrieren und Touristik- Applikationen weiterentwickeln, die uns am Markt differenzieren.“

Die Entwickler bedienen sich aus der sogenannten Landing Zone, in der Entwicklungs-Tools und vorkon- figurierte Komponenten standardisiert zur Verfügung stehen. Damit will Reichart sicherstellen, dass alle neu- en Anwendung einheitlich sind, weltweit eingesetzt werden können und denselben Anforderungen, etwa an

die Sicherheit, entsprechen. Zudem beschleunige diese Methode den Development-Prozess und damit die Time-to-Market.

Im März 2020 war etwa ein Drittel der IT-Landschaft in die Cloud migriert, mehr als die Hälfte der IT-Orga- nisation operierte im Domain-Modell.

50 Prozent weniger Kosten

Als der Lockdown kam, setzte Reichart einen Reaktions- plan in drei Phasen in Gang. Zuerst kam die Response- Phase, in der der Konzern auf die wegbrechenden Um- sätze reagieren musste. „Unsere erste Reaktion war, massiv auf die Kostenbremse zu treten,“ berichtet die IT-Leiterin. Die TUI stellte Investitionsprogramme zurück, beantragte Kurzarbeit und legte Verträge mit externen Dienstleistern und Beratern auf Eis.

„Bereits vor Corona haben wir die Vorteile der varia- blen Kosten in der Cloud bemerkt“, so Reichart. „Als beispielsweise Thomas Cook 2019 insolvent ging, konn- ten wir sofort die Kapazitäten hochfahren, um die zusätzliche Nachfrage abzubilden. Nun können wir ebenso schnell einsparen.“

Binnen weniger Tage habe die TUI ihre Cloud-Kosten um etwa 50 Prozent reduzie- ren können, indem beispie- lweise Test- und Entwick- lungsumgebungen nicht mehr genutzt wurden. Mit den verbleibenden On-Premises-Teilen der Infrastruk- tur wären Einsparungen dieser Größenordnung nicht möglich gewesen. Hier müs- se die Konzern-IT weiterhin mit denselben Kosten wie vor der Krise rechnen.

Auch auf personeller Ebene helfe die Cloud, die Krise zu stemmen. „Da wir standardisiert auf der AWS-Platt- form entwickeln, konnten wir Aufgaben, die bisher von externen Partnern erledigt wurden, nahtlos an eigene Mitarbeiter vergeben,“ sagt Reichart. Die Kombination aus Cloud und Domain-Modell gebe einen Rahmen vor, in dem alle IT-Kollegen gleichermaßen arbeiten, ein- springen und sich gegenseitig helfen könnten.

Neustart und Wandel

Auf die Sofortmaßnahmen folgte die Restart-Phase, in der sich die TUI gegenwärtig befindet. Im Zuge der schrittweisen Wiedereröffnung der Grenzen nimmt der Touristikonzern einige der gestoppten Programme wie- der auf. „Allerdings wird es so schnell, wie es runter gegangen ist, in der Touristik nicht wieder nach oben gehen,“ sagt Reichart. „Wir gehen eher von einem ▶

LESEWERT

- **Wie** die TUI die Auswirkungen der Coronakrise auf das Kerngeschäft abfederte
- **Was** die Notfallmaßnahmen für die IT-Strategie bedeuteten
- **Warum** sich die Cloud-Migration ausgezahlt hat
- **Welche** organisatorischen Fakto- ren zum Erfolg beigetragen haben

► graduellen langsameren Hochfahren aus.“ Nach dem Wiederaufbau will die Managerin in der dritten Phase das Business neu strukturieren, um auf die nachhaltigen Veränderungen durch die Krise zu reagieren. Dabei spielen Erfahrungen aus den letzten Monaten eine wichtige Rolle. So stieß das Unternehmen bei Ausbruch der Pandemie an organisatorische Grenzen. Die Mitarbeiter in den Callcentern konnten die Menge an Rückholaktionen für Urlauber und Stornierungen kaum mehr koordinieren. „Die Kommunikation mit den Kunden musste eng sein, wir mussten uns mit ihnen abstimmen und sie regelmäßig mit vielen Informationen versorgen,“ so Reichart.

Neue Services aus der Krise

Die TUI setzte deshalb verstärkt auf digitale Kommunikationstools. Urlauber bekamen Updates zu ihren Flügen oder Hotels via App, E-Mail und zum Großteil über SMS. Die Informationen wurden automatisiert aus der Datenbank generiert. Dafür entwickelte die IT analytische Tools, die interne und externe Daten, etwa des Auswärtigen Amtes, korrelierten und automatisiert an

Elke Reichart
CDO und IT-Chefin von TUI

„Wir sind bewusst den langsameren, aber nachhaltigeren Weg gegangen, damit unsere Teams verstehen, welche Vorteile die Cloud für die IT und das Business bringt.“



die betreffenden Kunden versendeten. „Da solche Maßnahmen bei den Kunden auf große Resonanz gestoßen sind, wollen wir auf dem Gebiet unser Angebot weiter ausbauen,“ erläutert Reichart. So gebe es Überlegungen, große Teile der Kommunikation während der Reise digital zu gestalten.

Anstelle eines TUI-Mitarbeiters, der die Kunden vom Flughafen zum Shuttle-Bus in das Hotel lotst, wären beispielsweise Push-SMS mit der genauen Wegbeschreibung denkbar. Auch Gesundheitsthemen spielen dabei eine Rolle: „Wahrscheinlich wollen Kunden nach Corona aus hygienischen Gründen eher kein ausgedrucktes Papier mehr, von dem sie nicht wissen, wie viele es davor schon in den Händen hatten,“ erwartet die IT-Managerin.

Die Krise hat die TUI auch motiviert, das Angebot schneller zu diversifizieren. Das End-to-End-Geschäftsmodell, in dem die komplette Reise inklusive Flüge und Hotels gebucht wird, soll modularer gestaltet werden. Gäste sollen künftig auch nur ein Hotel oder einen Flug buchen können, wenn sie selbst anreisen oder bereits eine Unterkunft am Zielort haben. Die Voraussetzungen dafür hat das Unternehmen bereits vor Covid-19 mit der Roadmap des Domain-Modells geschaffen. „Mit der Krise sehen wir nun eine Spitze in der Nachfrage nach Hotel-only-Angeboten in den Nachbarländern Österreich und Schweiz“, so Reichart. „Da treffen wir mit dem modularen Angebot genau den richtigen Nerv.“

Investieren in die Mitarbeiter

Sowohl die Migration in die Public Cloud als auch das Domain-Modell waren für die IT-Chefin wichtige Faktoren, um sich schnell auf die Krise einzustellen. Hilfreich war auch intensive Weiterbildung der IT-Teams. „Ich werde oft von CIO-Kollegen, die mit erheblichen Widerständen gegen die Cloud in ihrer Organisation zu kämpfen haben, auf unsere Strategie angesprochen,“ berichtet sie und erklärt, wie die TUI vorgegangen ist: „Wir wollten von Anfang an alle Mitarbeiter mitnehmen, auch um einige Vorbehalte gegen den Schritt in die Cloud abzubauen.“ Zwar hätten die internen Trainings viel Zeit in Anspruch genommen, doch für die Akzeptanz der Belegschaft seien sie ein zentraler Faktor gewesen. „Wir sind bewusst den langsameren, aber nachhaltigeren Weg gegangen, damit unsere Teams verstehen, welche Vorteile die Cloud für die IT und das Business bringt und welche zusätzlichen Möglichkeiten sich dadurch auch für die Mitarbeiter ergeben.“

Internes Know-how für die Cloud

Das intern aufgebaute Know-how habe bei Ausbruch der Pandemie nicht nur dazu beigetragen, dass Mitarbeiter sofort externe Aufgaben übernehmen konnten. Sie sähen darin auch eine Chance, ihr Wissen in neuen Projekten auszubauen. „Viele Kollegen heben von selbst die Hand und wollen an ehemals extern vergebenen Projekten mitarbeiten, die sie interessieren,“ so Reichart. „Durch die standardisierte Cloud-Umgebung sind wir in der Lage, unsere Kolleginnen und Kollegen dorthin zu bewegen. Das macht unsere IT kompetenter und auch zufriedener.“

Jens Dose [redaktion@cio.de]

CIO.DE | Weitere Artikel zum Thema

- ▣ „TUI stoppt einen Großteil des Geschäfts“
- ▣ „Wenn die Blockchain Hotelzimmer verteilt“
- ▣ „Fail fast gehört zum agilen Arbeiten dazu“

Bitte diese Überschriften in das Suchfeld auf www.cio.de eingeben.

CIO-EVENT „BEST BETS“

Gewinnt CFO Hellebrand seine Wette?

Hans-Martin Hellebrand ist CFO von EONs Energievertriebsgesellschaft Eprimo. Vor fünf Jahren hat er im CIO-Jahrbuch gewettet, dass Deutschland gegenüber dem Silicon Valley weiter an Innovationskraft verliert.

Ausgerechnet Amerika soll besser sein als wir in puncto Innovation? Ausgerechnet dieses Chaos-Land? Vor fünf Jahren hatte Hans-Martin Hellebrand genau darauf gewettet. Er selbst wünscht sich, seine eigene Wette zu verlieren. Wird er aber nicht.

Anlässlich der Veranstaltung „Best Bets“ prüft die CIO-Redaktion gerade, wie es um diese und andere Wetten steht, die seit 2010 im CIO-Jahrbuch erschienen sind (<https://best-bets.cio.de>). Jedes Jahr geben IT-Manager darin Prognosen ab, die sich idealerweise später mit harten Zahlen belegen lassen. Genau das soll im Rahmen von „Best Bets“ am 10. September passieren: Autoren wie Hans-Martin Hellebrand erklären, ob sie mit ihren Wetten auf die Zukunft bereits Recht bekommen haben – oder noch bekommen werden. Insgesamt neun alte Wetten kommen auf den Prüfstand. Hellebrands Wette zählt zu denen, die sich noch am einfachsten überprüfen lassen.

Kaliforniens BIP wächst schneller

Der ehemalige RWE-Manager hatte 2015 gewettet, dass das Silicon Valley auch in zehn Jahren noch Deutschland an Innovationskraft voraus sein wird. Wobei Innovation natürlich nur schwer zu messen ist. Deswegen hatte Hellebrand vorgeschlagen, 2025 die Bruttoinlandsprodukte beider Standorte zu vergleichen, beziehungsweise das Wachstum derselben. Für Deutschland lässt sich das leicht bei Statista ablesen. Aber, „Silicon Valley“ ist natürlich kein Land. Die Region um San Francisco wird nicht gesondert ausgewiesen, sondern nur der Bundesstaat Kalifornien.

Doch auch mit diesen Ungenauigkeiten zeichnet sich ein klares Bild ab: Das kumulierte Pro-Kopf-Inlandsprodukt liegt seit Beginn von Hellebrands Messung für Kalifornien bei 122 Prozent des Startwerts. Und bei nur



Gute Karten: Eprimo-CFO Hellebrand könnte seine vor fünf Jahren für das CIO-Jahrbuch formulierte Wette gewinnen.

111 Prozent für Deutschland. Das heißt: Lässt man das Bruttoinlandsprodukt (BIP) als Indikator für Innovation zu, dann ist der Bundesstaat Kalifornien doppelt so gut wie Deutschland.

Selbst Hellebrand möchte seinen Zahlen nicht glauben, wie er auf CIO online erklärt (<https://www.cio.de/3637786>). Dass es in der Restlaufzeit seiner Wette zu einer Trendabkehr kommt, hält er allerdings für unwahrscheinlich. Dafür müsste es Präsident Donald Trump schon gelingen, Kalifornien in eine Bürgerkriegsregion zu verwandeln. Unwahrscheinlich. Aber nicht ausgeschlossen. Trump arbeitet hart daran.

Horst Ellermann [redaktion@cio.de]

CIO BEST BETS | IT-Wetten auf dem Prüfstand

Diskutieren Sie am 10. September mit Hans-Martin Hellebrand, ob es wirklich so schlecht um die Innovationskraft Deutschlands steht. Melden Sie sich an unter

<https://best-bets.cio.de/anmeldung>

WACKER CHEMIE AG

Corona befeuert die DIGITALISIERUNG

Mit dem Programm „Wacker Digital“ will CIO Dirk Ramhorst den Münchner Chemiekonzern zu einem digitalen Leader entwickeln.

„Corona hat den Prozess der Digitalisierung beschleunigt“, sagt Dirk Ramhorst, CIO und CDO der Wacker Chemie AG. Im Unternehmen gehe es jetzt weniger um „Ideation“, also das Generieren neuer Ideen, sondern mehr um die Realisierung konkreter Vorhaben. Dazu gehören mehrere digitale Leuchtturmprojekte, die der Chemiekonzern mit Hauptsitz in München angestoßen hat. So arbeitet Wacker beispielsweise an Predictive-Maintenance-Szenarien für Standardkomponenten wie Getriebe, Pumpen und Kompressoren, die in der Fertigung eingesetzt werden. In der Produktionssteuerung („Advanced Process Control“) setzt Ramhorst verstärkt auf Analytics und Machine Learning, um Prozesse zu optimieren.

2017 stieß der CIO das Programm „Wacker Digital“ an. Das langfristige Ziel: Innerhalb von zehn Jahren soll sich der Konzern zum digitalen Leader in der Chemieindustrie entwickelt haben. Die Initiative umfasst drei Kernbereiche:

- Digitales Frontend: Hier geht es um alle marktzugewandten Themen, beispielsweise Kundenportale, Digital Commerce und neue Geschäftsmodelle.
- Operations: Darunter fällt die Digitalisierung aller Prozesse und Workflows, einschließlich Forschung und Entwicklung.

- Foundation: Damit sind die Grundlagen der digitalen Transformation gemeint. Dazu gehören nicht nur neue Technologien wie künstliche Intelligenz (KI) und Data Analytics, sondern auch das Engagement aller Mitarbeiter.

Zum Bereich Foundation gehört auch das Teilprojekt „Digital Workplace“, das 2019 abgeschlossen wurde. Die IT führte dabei unter anderem konzernweit Office 365 ein. In puncto Collaboration setzt Ramhorst auf eine „Dual Vendor Strategy“ und nutzt sowohl Webex von Cisco als auch Microsoft Teams. Den Umgang mit den neuen Tools lernten die Mitarbeiter in Schulungen und über digitale Self-Service-Angebote. 2019 organisierte die IT dazu eine internationale Digitalisierungs-Roadshow. Ein Effekt der Collaboration-Systeme war schon lange vor Corona sichtbar, berichtet Ramhorst: „Es gab deutlich weniger Geschäftsreisen. Mit Beginn der Pandemie verstärkte sich dieser Trend.“

In der Krise habe sich der digitale Arbeitsplatz bewährt, sagt der CIO. Bereits im Februar stellte Wacker einen Contingency-Plan auf, Anfang März wechselten fast 7.000 Mitarbeiter ins Home Office. Trotz technischer und organisatorischer Herausforderungen sei der Umzug reibungslos verlaufen, so Ramhorst.

Wie sieht das neue Normal aus?

Das Thema Digital Workplace umfasst nicht nur technische Aspekte. Schon früh beschäftigte sich Dirk Ramhorst mit dem Büro der Zukunft. Seit November 2019 engagiert er sich als Sprecher der Themenplattform Arbeit 4.0 für das Zentrum „Digitalisierung, Bayern“ der bayerischen Landesregierung. Einschlägige Pilotprojekte liegen bei Wacker wegen der Corona-Pandemie aber erstmal auf Eis. Ramhorst: „Für uns lautet die Frage aktuell: Wie sieht das Neue Normal nach der Krise aus?“

Dass nicht ständig alle Mitarbeiter im Büro sein müssten, habe man in den vergangenen Monaten gelernt. Selbst Kollegen, die dem Home Office kritisch gegenüberstanden, hätten ihre Meinung geändert. Eine weitere wichtige Erkenntnis: „Die Produktivität am Arbeitsplatz zu Hause ist viel höher als ursprünglich angenommen.“ Ramhorst kann sich vorstellen, dass in Zukunft nicht mehr für alle Angestellten ein fester Arbeitsplatz vorgehalten wird. Um das vorhandene Raumangebot effizient zu nutzen, könne man beispielsweise mit Überbuchungen arbeiten

Dass sich auch komplexe IT-Projekte in der Krise remote steuern lassen, bewies der CIO mit der Migration auf S/4 Hana. Die letzte Phase des schon seit eineinhalb Jahren laufenden Projekts steuerten die zuständigen ITler aus dem Home Office. Ramhorst: „Dazu gehörten die kompletten letzten Funktions- und Integrations-tests sowie die eigentliche Migration an einem Wochenende. Am 1. Mai waren wir mit dem neuen System live.“

Cloud-First-Strategie

Geht es um Infrastruktur und Business-Applikationen, verfolgt der CIO eine Cloud-First-Strategie. Im Rahmen der „Cloud Journey“ des Unternehmens werde für alle neuen Systeme zunächst geprüft, ob ein Cloud-Betrieb möglich ist. Insbesondere ältere betriebswirtschaftliche Anwendungen sollen schrittweise in die Cloud migriert werden. Für die Public Cloud sprächen vor allem die Skalierungsmöglichkeiten, erläutert der IT-Chef. „Die haben uns in der Krise sehr geholfen.“

Cloud-First bedeute aber nicht Cloud-Only: Je näher eine Anwendung an der Produktion sei, desto eher werde sie im eigenen Haus betrieben. Als produzierendes Unternehmen und Zulieferer, etwa für die Pharmabranche, gehöre Wacker zur kritischen Infrastruktur in Deutschland, so Ramhorst. Die Produktion müsse auch während der Corona-Pandemie weiterlaufen: „Wir können uns keine Ausfälle leisten, die etwa durch Connectivity-Probleme in der Cloud entstehen.“ In einigen Bereichen setze man verstärkt auf Edge Computing. Viele Daten werden dabei direkt vor Ort („am Edge“) verarbeitet und müssen nicht in eine Cloud-Infrastruktur transferiert werden.

IT Governance bei Wacker

Die Doppelrolle als CIO und Chief Digital Officer mit direktem Berichtsweg zum Vorstand hilft dem CIO, seine Vorhaben umzusetzen. Eine zentrale Rolle im Transformationsprozess spielt das Digital Board, in dem neben dem CIO auch zwei Vorstände und vier Geschäftsführer aus verschiedenen Wacker-Unternehmensbereichen sitzen.

Dirk Ramhorst
CIO und CDO, Wacker Chemie

„Die Produktivität am Arbeitsplatz zu Hause ist viel höher als ursprünglich angenommen.“



Innovationen entstehen nicht zuletzt im Digital Lab am größten Wacker-Standort in Burghausen. Gemeinsam mit Partnern aus der Industrie arbeite man dort unter anderem an der Verzahnung von Automatisierung und Digitalisierung, erläutert Ramhorst. Das Lab sei „eine Spielwiese, auf der wir experimentieren und Neues ausprobieren können.“

Lessons Learned

Die größte Herausforderung beim digitalen Umbau ist weniger die Technik, resümiert der CIO. „Es geht darum, die Mitarbeiter ins Boot zu holen und sie von den digitalen Möglichkeiten zu überzeugen.“ Das habe viel Energie gebraucht und auch „einen Tag länger gedauert als gedacht“. Erfolgskritisch sei zudem ein viel bewusster Umgang mit Daten. Für jeden größeren Konzernbereich gebe es mittlerweile eine maßgeschneiderte Datenstrategie, so Ramhorst. Darin sei beispielsweise geregelt, wo Daten liegen und wie sie zusammengeführt und geschützt werden. Auch das Thema Data Governance spiele eine wichtige Rolle: „Dazu gehört beispielsweise, Daten Owner zu definieren und Spielregeln aufzustellen, an die sich alle halten müssen.“

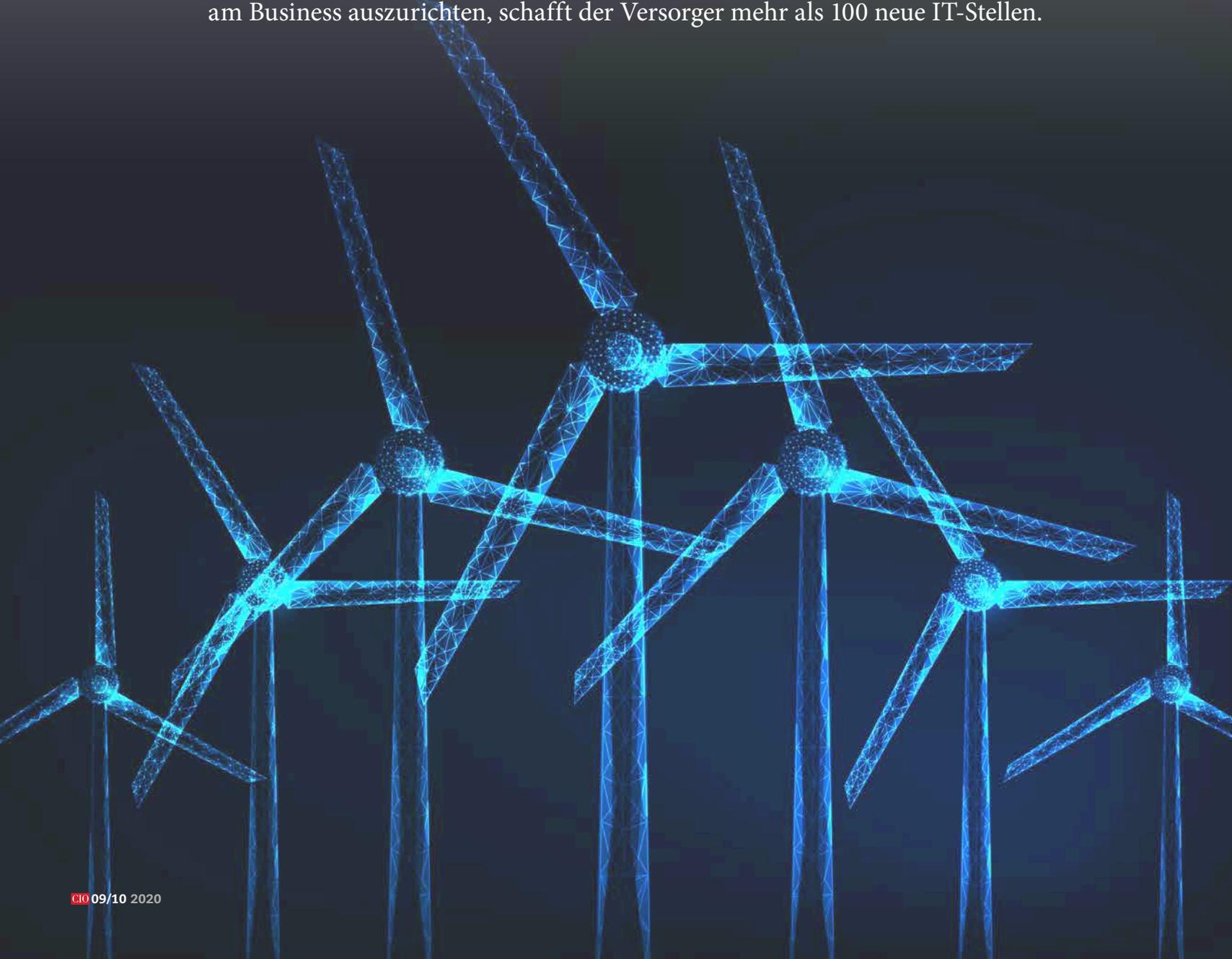
Der schon etwas abgegriffene Slogan „Daten sind das neue Öl“ trifft es nicht mehr, sagt Dirk Ramhorst – auch mit Blick auf den Klimaschutz. Heute müsse es heißen: „Daten sind das neue Wasser. Und ohne Wasser kann man nicht leben.“ Diese Erkenntnis müsse in vielen Unternehmen noch reifen.

Wolfgang Herrmann [redaktion@cio.de]

CIO MARTIN HÖLZ

FRISCHER WIND für die EnBW-IT

CIO Martin Hölz will die IT der Energie Baden-Württemberg AG fit für die Zukunft machen. Um die Plattformstrategie umzusetzen und die Technik enger am Business auszurichten, schafft der Versorger mehr als 100 neue IT-Stellen.



Martin Hölz hat eine klare Vorstellung von den Chancen des digitalen Wandels. „Bei allen Unternehmen, deren Geschäft hauptsächlich auf Assets beruht, ist eine wesentliche Stellschraube für Effektivität, den Digitalisierungsgrad zu erhöhen,“ sagt der CIO der Energie Baden-Württemberg AG (EnBW). Es gehe zwar auch darum, bestehende Prozesse zu optimieren und zu automatisieren.

Die Königsdisziplin sei jedoch, physische Produkte zu digitalisieren und ergänzend neue Services anzubieten. Das gehöre zu den großen Aufgaben, die er bei dem Versorger erledigen will.

Plattform ist Pflichtprogramm

Um die EnBW als Ganzes digitaler zu machen, gibt es einige große Umbauprojekte, die für Hölz zum Pflichtprogramm der IT zählen. In den Geschäftseinheiten, beispielsweise Erzeugung, Handel und Vertrieb, gehe es darum, neue Plattformen einzuführen.

Unter dem Namen „One Platform und Produktorientierung“ will das Team um Hölz die IT-Landschaft weiter konsolidieren. Ziel ist eine einheitliche Basis, auf der die IT das Business besser unterstützen kann. Zudem will der CIO sicherstellen, dass „Non Functional Requirements“ wie Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Wartungsfähigkeit und Skalierbarkeit übergreifend im gesamten Unternehmen erfüllt werden.

Hybride IT-Landschaft

Dabei setzt Hölz auf einen hybriden Ansatz. „Wir verfolgen zwar grundsätzlich eine Cloud-First-Strategie, aber da wir weiterhin kritische Infrastrukturen betreiben und anbieten, brauchen wir auch eigene Rechenzentren,“ so der IT-Leiter. Bei der Plattforminitiative arbeitet die EnBW mit mindestens zwei großen Cloud-Hyperscalern zusammen. Hölz: „Dort, wo sich Teile der IT standardisieren lassen, tun wir das mit den ‚Baukästen‘ der Cloud-Anbieter. Wettbewerbsdifferenzierende Aspekte in den Geschäftsbereichen entwickeln wir aber auch selbst.“ Zudem verfolgt der Manager einen Best-of-Breed-Ansatz in Verbindung mit loser Kopplung, um Abhängigkeiten von einem Anbieter zu vermeiden.

Welche Anwendungen und Daten in die Cloud verschoben werden, hängt für Hölz von Sicherheitsanforderungen ab: „Wir müssen stets rechtliche und EnBW-eigene Anforderungen erfüllen.“ Daher will er bis auf Weiteres nur unkritische Daten und Anwendungen, die nicht wettbewerbsdifferenzierend sind, auslagern. Für die IT bedeute das, dass sie effizienter arbeiten

LESEWERT

- **Wie** der CIO die IT-Infrastruktur von EnBW umbaut
- **Welche** Auswirkungen die Corona-Krise auf das Unternehmen hatte
- **Wo** Hölz gerade noch Handlungsbedarf sieht
- **Warum** der Energieversorger auf eine hybride IT setzt

könne. Die As-a-Service-Angebote nehmen den Mitarbeitern administrative Aufgaben ab, sodass sie sich darauf konzentrieren können, die Cloud-Anwendungen zu orchestrieren, mit der EnBW-Plattform zu verbinden und zu betreiben. „Ich glaube, dass es in diesem Bereich in den nächsten Jahren immer mehr in Richtung Cloud-native gehen kann und auch gehen wird,“ so der CIO.

Bezüglich der europäischen Cloud-Initiative Gaia-X ist Hölz vorsichtig optimistisch: „Wir überlegen, ob und wie wir uns da beteiligen wollen.“ Datensouveränität sei dabei der entscheidende Faktor. Die EnBW müsse immer der Dateneigner bleiben und beispielsweise bestimmen können, wer welche Daten bekommt. „Ich kann mir vorstellen, dass ein europäischer Ansatz die Cloud hierzulande stark voranbringen kann. Dazu muss aber alles in der eigenen Hand bleiben,“ betont der Manager.

Lade-App und Augmented Reality

Als „Kür“ für die IT sieht Hölz sogenannte digitale Leuchttürme. Darunter versteht er innovative, eng mit dem Geschäft verbundene Themen, die einen hohen IT-Anteil haben und sich daher eignen, die Digitalisierung

Martin Hölz
CIO von EnBW

„Ich kann mir vorstellen, dass ein europäischer Ansatz die Cloud hierzulande stark voranbringen kann. Dazu muss aber alles in der eigenen Hand bleiben.“



voranzutreiben: „Dazu zählt etwa die ‚EnBW Mobility+ App‘, mit der Kunden unter anderem Ladestationen für E-Autos finden und den gesamten Bezahlvorgang abwickeln können.“ Das in der IT angesiedelte Mobility-Development-Team arbeite an mehr als 80 solcher Anwendungen, die über das klassische Kerngeschäft der EnBW hinausgingen.

Ein weiteres Leuchtturmprojekt beschäftigt sich mit Augmented Reality (AR). So will die EnBW eine App nutzen, die bei der Suche nach Standorten für ▶

► Windkraftanlagen helfen soll. Die App könne die Anlagen realistisch im Maßstab eins zu eins darstellen. Außerdem soll anhand von Geoinformationen simuliert werden, wie ein Windrad je nach Sonneneinstrahlung den Schatten wirft. Im Geschäftsbereich Barrier Systems komme AR zum Einsatz, um Kunden einen visuellen Eindruck zu verschaffen, wie das Stadtbild oder ein Firmengelände mit den Zufahrtssperren aussehen würde, indem solche Objekte in reale Bilder hineinprojiziert werden.

„Bei diesen digitalen, oft stark datengetriebenen Leuchtturmprojekten geht es unter anderem auch immer darum, die richtige ‚Time-to-Market‘ zu treffen“, erklärt Hölz. Zudem eröffneten sich neue Geschäftsmodelle für den Versorger. Dazu gehört etwa der Full-KRITIS-Service, in dem die EnBW IT-Security- und Compliance-Dienstleistungen für Unternehmen mit kritischen Infrastrukturen anbietet. „Solche neuen Geschäftsmodelle werden hoffentlich früher oder später einen wesentlichen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten“, so der CIO.

Der Weg zum Infrastrukturpartner

Beispiele wie der Full-KRITIS-Service oder die Lieferanten-IT-Plattform „EnpowerX“ zahlen laut Hölz auf das Ziel der EnBW-Wachstumsstrategie ein, das Unternehmen „von einem Energieunternehmen zu einem nachhaltigen, innovativen Infrastrukturpartner zu transformieren“. Das meiste Potenzial sieht er in Business- und kundengetriebenen Bereichen. „Die Strategie dahinter lautet: Alles, was wir selbst für unser Geschäft

brauchen und einsetzen, können wir potenziell auch am Drittmarkt anbieten,“ so Hölz. Dabei helfe das Branchen-Know-how und die Erfahrungen aus dem eigenen Betrieb und der Entwicklung. Die EnBW unterscheide sich damit von anderen IT-Serviceanbietern. Die oberste Priorität der IT-Abteilung bleibe jedoch, das eigene Geschäft voranzubringen. Neue Produkte würden um diese Kernaufgabe herum aufgebaut und müssten stets

Martin Hölz, CIO von EnBW

„Wir suchen sowohl gute Leute für die Kern-IT als auch Querdenker, die aus ganz anderen Fachrichtungen und Kulturen kommen.“

mit dem eigenen Business skalieren können. Ähnlich wie beim Thema App für Ladestationen sieht Hölz im weiteren Umfeld der Elektromobilität Chancen für die EnBW: „In dem Bereich werden wir noch weitere am Kundennutzen orientierte Services entwickeln, die letztendlich IT bedeuten.“

Change und Krise

Während die IT das Unternehmen intern digitalisiert und neue Services entwickelt, arbeitet das Team um Hölz auch daran, das Mindset der rund 24.000 EnBW-Mitarbeiter zu verändern. „Wir betonen regelmäßig, dass Digitalisierung nicht nur bedeutet, bestehende



Prozesse zu optimieren und zu automatisieren, sondern auch physische Produkte zu digitalisieren und komplementäre Services darum anzubieten“, so der CIO. Er sieht dabei verschiedene Möglichkeiten, beispielsweise in den Bereichen Digital Twin oder Predictive-Technologien im Umfeld von Offshore-Anlagen. Solche Angebote seien zwar zum Teil schon Commodity geworden, würden aber in den kommenden Jahren immer wichtiger, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

Die Coronakrise habe dazu geführt, das Verständnis für die Rolle der IT im Unternehmen zu ändern. Hölz: „Mein Vorgänger hatte bereits einen Smart Client eingeführt, den wir kontinuierlich weiter ausbauen werden. Dadurch konnten wir von heute auf morgen ohne Probleme auf Home Office und virtuelles Arbeiten umstellen.“ Das habe der Digitalisierung der EnBW noch mehr Antrieb gegeben, weil sich jeder mit den neuen Möglichkeiten der Collaboration-Tools und Technologien auseinandergesetzt habe. Hölz: „Insofern hat uns das ein bisschen geholfen, die ‚menschliche Hürde‘ beim Einsatz neuer Technologien in vielen Fällen etwas leichter zu überwinden.“

Diesen Schwung will sich der CIO bewahren. Neue Arbeits- und Kollaborationsformen, die während der Krise erprobt wurden, sollen weiter verbessert und intensiver eingesetzt werden. Dazu unterstützt Hölz auch die EnBW-interne „Best Work“-Initiative. Sie soll einen ganzheitlichen Blick auf das Zusammenspiel von Technologie, Arbeitsweisen, Kollaborationsformen und die Menschen ermöglichen.

CIO-Office bündelt neue Aufgaben

Für die IT-Abteilung bringen diese Veränderungen auch neue Aufgaben. Zum einen soll sie als „Radar“ für neue Technologien fungieren, darunter künstliche Intelligenz, Robotics, Fog und Edge Computing, 5G, Blockchain und Quanten-Computing. Die IT-Experten prüfen, welche davon für die EnBW den größten wirtschaftlichen Nutzen bringen. Anschließend soll die IT in einer Querschnittsfunktion vielversprechende Projekte gemeinsam mit dem Business vorantreiben.

Zum anderen will Hölz erreichen, dass die IT neben geschäftsspezifischen auch vermehrt „hoheitliche“ und steuernde Aufgaben wahrnimmt. Dazu zählen beispielsweise Portfolio-, Innovations- und Software-Asset-Management oder Cyber Security. Der IT-Leiter baut zu diesem Zweck ein „CIO Office“ auf, in dem die Steuerungsfunktionen der IT gebündelt werden sollen. Neben den genannten Aufgaben will er auch Change-Initiativen sowie Methoden- und Organisationsthemen dort ansiedeln.

Um all diese Aufgaben zu stemmen, vergrößert die EnBW ihr IT-Team. In den kommenden Monaten möchte Hölz die derzeit etwa 700 Mitarbeiter zählende



UNTERNEHMEN | Energie Baden-Württemberg AG

Hauptsitz	Karlsruhe
Umsatz	18.765,0 Mio. Euro (2019)
Mitarbeiter	zirka 22.600

IT-KENNZAHLEN

CIO	Martin Hölz
IT-Mitarbeiter	zirka 700
IT-Anwender	15.000 (Endkunden nicht berücksichtigt)

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

zentral	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	dezentral
standardisiert	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	best of breed
viel Outsourcing	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	wenig Outsourcing
sehr digitalisiert	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	wenig digitalisiert

IT-Abteilung um etwa 100 neue Arbeitsplätze erweitern. „Wir suchen sowohl gute Leute für die Kern-IT als auch Querdenker, die aus ganz anderen Fachrichtungen und Kulturen kommen“, so der CIO.

Der Energieversorger will in Zukunft insbesondere die IT in den geschäftsnahen Fachabteilungen, aber auch bereichsübergreifende Steuerungsfunktionen ausbauen. Dabei geht es laut Hölz auch darum, Eigen- und Fremdleistung besser auszubalancieren. In vielen Bereichen verlässt sich die EnBW seiner Meinung nach zu sehr auf externe Partner. Nun gelte es, Kernkompetenzen wieder ins Unternehmen zurückzuholen.

Jens Dose [redaktion@cio.de]

CIO.DE | Weitere Artikel zum Thema

- „Martin Hölz wird neuer EnBW CIO“
- „EnBW und Bosch testen Blockchain-Lade-App“
- „EnBW will in Schutz von Infrastruktur einsteigen“

Bitte diese Überschriften in das Suchfeld auf www.cio.de eingeben.

INTERNATIONALE STUDIE

Wie CIOs die Krise

Die Corona-Pandemie erhöht den Druck auf CIOs weltweit. Die meisten IT-Abteilungen haben sich mittlerweile aber gut auf die Situation eingestellt.

Viele IT-Verantwortliche sorgen sich um die Sicherheit in ihren Unternehmen, sie kämpfen mit Kontrollverlust und erhöhtem Stress. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Studie, die der IT-Konzern Cisco bei den Marktforschern von GLG in Auftrag gegeben hat. Befragt wurden rund 330 IT-Verantwortliche weltweit. Im Durchschnitt gaben 78 Prozent der CIOs an, die Coronakrise habe sich stark auf ihre Unternehmen ausgewirkt. Dabei hat es die EU offenbar am stärksten getroffen. Hier erklärten 88 Prozent, es habe weitreichende Veränderungen gegeben.

Verglichen mit Ende 2019 ist der Anteil der Heimarbeiter weltweit von 22 auf 70 Prozent gestiegen. Der Wechsel ins Home Office hat in neun von zehn Betrieben zu einem kulturellen Wandel geführt. Auch in dieser Beziehung hat sich in Europa am meisten verändert.

Als wichtigste Aufgabe in dieser Situation sehen die meisten Manager, den Normalbetrieb aufrechtzuerhalten (Business Continuity). Am schwersten haben es dabei CIOs in Indien, während ihre Pendanten in Japan und den USA nur mäßig ins Schwitzen kommen. Die EU rangiert im oberen Mittelfeld.

Gestresste CIOs

Die Veränderungen wirken sich auch auf die Gemütslage der Manager aus: Berichteten vor Covid-19 noch 85 Prozent der CIOs, sie hätten den Überblick über alles, was in ihrem Ressort passiert, waren es in der aktuellen Befragung nur noch etwa ein Drittel. Besonders betroffen waren IT-Leiter in der EU und den USA. In den beiden Regionen haben die Befragten auch am häufigsten das Gefühl, durch Covid-19 die Kontrolle über wichtige Aspekte ihrer Arbeit zu verlieren.

Diese Faktoren führen dazu, dass CIOs sich im Durchschnitt doppelt so gestresst fühlen als noch vor der Pandemie. Am stärksten hat es hier die USA getroffen. Die Europäer behalten den Angaben zufolge eher einen kühlen Kopf. In der EU und in Großbritannien gibt es durch Covid-19 zwar auch mehr belastete CIOs. Im globalen Vergleich ist das Stressempfinden in diesen Regionen aber am wenigsten ausgeprägt. In Kanada hat die Krise sogar zu einer geringeren Belastung geführt.

Mehr Stress führt offenbar zu mehr Frustration: 56 Prozent aller Befragten ärgern sich über Dinge, die sich außerhalb ihrer Kontrolle befinden – gegenüber 25 Pro-

meistern

zent vor der Krise. Auch hier sind die US-Amerikaner am schwersten betroffen, während CIOs in der EU und Großbritannien die Dinge gelassener sehen.

Security bleibt die größte Sorge

Sowohl vor als auch in der Krise nannten die Manager IT-Sicherheit als ihr größtes Sorgenkind. Andere Prioritäten haben sich jedoch verändert. Bis zur Pandemie gehörten knappe Budgets und der Fachkräftemangel zu den Top-Drei-Herausforderungen. Mit der zunehmenden mobilen und Heimarbeit sind nun eher Bandbreiten für VPN-Verbindungen und die Produktivität in den Fokus gerückt. Darüber hinaus berichteten die CIOs auch von allgemeinen Stressfaktoren. In der EU bereiten beispielsweise knappe Ressourcen und ein hoher Planungsaufwand den Managern Kopfzerbrechen.

Die IT ist gut vorbereitet

Auf der anderen Seite sind die IT-Abteilungen insgesamt relativ gut aufgestellt. Fast alle CIOs können das Tagesgeschäft mit ihrem Team am Laufen halten. Über die Hälfte der Befragten berichtet sogar von ausreichenden Kapazitäten, um sowohl den täglichen Betrieb zu stemmen als auch neue IT-Anforderungen umzusetzen. Zudem sind etwa 70 Prozent der Ansicht, sie hätten unter dem Strich genügend Ressourcen, um einen guten Job zu machen und mobiles Arbeiten zu ermöglichen. Bei einem Großteil helfen Automatisierungs- und Netzwerktechnik dabei, das Stress-Level der IT-Abteilung zu mindern. Sie machen betriebliche Aufgaben einfacher und erleichtern es, den Überblick über die IT-Landschaft zu behalten sowie schneller auf Sicherheitsvorfälle reagieren zu können.

Wenig überraschend spielen auch Collaboration Tools eine große Rolle dabei, IT-Teams in der Krise zu unterstützen. Dazu zählen regelmäßige Video-Meetings im Team oder zu zweit. Unified Communication Tools werden eingesetzt, um effizienter zusammenzuarbeiten. Unter den genutzten Systemen nimmt Microsoft Teams weltweit mit Abstand den Spitzenplatz ein, gefolgt von Skype, Zoom und Cisco Webex.

Allerdings ist nicht alles eitel Sonnenschein. Manche IT-Abteilungen kämpfen damit, dass die neuen Technologien komplex zu verwalten sind. Zudem dauert es oft

lange, sie zu implementieren, und es fehlt am nötigen Know-how in der IT.

Besonders in Japan und Großbritannien sind laut der Umfrage neben technischen Tools für mehr Effizienz auch Tele-Health-Services fester Bestandteil der Maßnahmen, um die IT-Abteilungen bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Solche Dienste sollen für die emotionale und geistige Gesundheit der Mitarbeiter sorgen. In der EU wird auf solche Services weniger Wert gelegt.

Mehr Zeit für die Familie

Diejenigen CIOs, die sich stark um die emotionalen Belange ihrer IT-Mitarbeiter kümmern, taten dies vor der Krise hauptsächlich durch regelmäßigen Austausch mit dem Team per Videokonferenz oder persönlich. Das hat sich inzwischen geändert. Seit Ausbruch der Pandemie geben die IT-Leiter ihren Mitarbeitern hauptsächlich dedizierte Zeit für den persönlichen Kontakt mit ihrer Familie und Freunden.

Der Video-Chat mit einzelnen Mitarbeitern oder im Team ist nun die zweithäufigste Maßnahme, um sie emotional zu unterstützen. An dritter Stelle rangieren gut strukturierte Arbeitspläne für das Home Office. Regelmäßige Sportangebote von Arbeitgebern sind in Deutschland deutlich weniger verbreitet als im Rest der Welt. Das war auch schon vor der Krise so.

Gerüstet für mobiles Arbeiten

Verglichen mit 2019 fühlen sich CIOs in fast allen Regionen nun besser darauf vorbereitet, mobiles Arbeiten zu ermöglichen. Damit das so bleibt, wollen die Manager ihre IT-Teams verstärkt weiterbilden. Die meisten planen dies noch während die Home-Office-Regelungen in Kraft sind, oder kurz nachdem der Normalzustand wiederhergestellt ist. Lediglich in der EU sieht die Mehrzahl der IT-Chefs dafür keinen Bedarf.

Mit Blick auf die Zukunft zeigen sich die Interviewten verhalten optimistisch. CIOs in der EU, den USA und Großbritannien haben nur geringe Bedenken, dass die IT-Teams in den kommenden Wochen und Monaten den Geschäftsbetrieb aufrechterhalten können. Überhaupt keine Sorgen macht sich fast jeder fünfte IT-Verantwortliche in Europa.

Jens Dose [redaktion@cio.de]



BAUSTOFFHERSTELLER XELLA

KERNSANIERUNG

Innerhalb von vier Jahren modernisierte CIO Michael Baars die IT der Xella Group und trennte sich vom Outsourcing-Partner. Der neue IT-Chef Florian Ziegler führt die Transformation seit April fort.

„Bei meinem Antrittsgespräch am 3. April 2016 zeigte mir der CFO der Geschäftseinheit Xella Baustoffe Deutschland eine ausgedruckte E-Mail“, erinnert sich Michael Baars, ehemaliger CIO der Xella Group. „Das war ein bisher unbearbeitetes Ticket an den Helpdesk des damaligen Dienstleisters, das im September 2015 gestellt worden war.“ Die IT des Duisburger Baustoff-

herstellers hatte es damals mit vielen unzufriedenen Benutzern zu tun. „Neben dem Helpdesk verantwortete dieser Dienstleister allerdings auch die gesamte restliche Infrastruktur und hat einen desaströsen Job gemacht“, ärgert sich Baars. Auch Florian Ziegler, Baars Nachfolger als CIO, berichtet von schlechten Erfahrungen mit dem amerikanischen Outsourcing-Partner:

führte entsprechend zu der strategischen Entscheidung, die Zusammenarbeit so schnell wie möglich durch eine ordentliche und außerordentliche Kündigung vorzeitig zu beenden,“ so Baars.

LESEWERT

- **Wie** die Xella Group ihre gesamte IT neu aufgestellt hat
- **Welche** organisatorischen Veränderungen notwendig waren
- **Wo** die IT-Abteilung noch nacharbeiten muss
- **Warum** CIO Michael Baars sich vom amerikanischen Outsourcing-Partner getrennt hat

Daneben hatte das Team um Baars auch Schwierigkeiten im Backoffice. Die Angestellten arbeiteten auf mehreren teils veralteten Office- und Windows-Versionen und es gab vier unterschiedliche Citrix-Farmen. Eine neue Infrastrukturstrategie sollte die Probleme lösen. Gemeinsam mit einem anderen Dienstleister definierte Baars die künftige IT-Landschaft. Als Basis dient Microsoft Azure. Auf der Cloud-Plattform laufen nun alle Anwendungen, die zuvor im eigenen RZ

betrieben wurden. Darüber hinaus fiel die Entscheidung, Office 365 einzuführen. Damit mussten die Systeme konzernweit auf Windows 10 umgestellt werden.

Erst migrieren, dann optimieren

Laut Vertrag hatte Xella nur ein Jahr Zeit für den Abschied vom alten Dienstleister. Daher konnten bei der Migration nur knapp 40 Prozent der IT-Landschaft auf aktuelle Betriebssystem-, Datenbank- und Applikations-Releases gebracht werden. Die restliche Infrastruktur verschob das IT-Team in einem Lift-and-Shift-Ansatz in die Azure Cloud und erstellte eine Roadmap, um die Altsysteme schrittweise zu optimieren. Baars: „Das war zwar nicht die eleganteste Lösung, aber aus Zeitgründen die einzige Möglichkeit. Nach der erfolgreichen Transition zum neuen Dienstleister kann Xella aus einer Position der Stärke heraus nacharbeiten.“

In einigen Teilen der Anwendungslandschaft laufen noch selbst entwickelte Altapplikationen, die mit aktuellen Betriebssystemen oder Datenbanken nicht kompatibel sind. Das muss laut Baars vorerst so bleiben. Das Team prüft, ob die Altsysteme durch Software-as-a-Service-Angebote ersetzt oder in der SAP-Suite untergebracht werden können. Wenn beides nicht möglich ist, müsse die jeweilige Anwendung in einer modernen Entwicklungsumgebung neu gebaut werden, so Baars.

„Mit dem Wechsel zu Azure haben wir uns genügend Luft verschafft, um das auch mit knappen Ressourcen zu stemmen,“ sagt der IT-Manager. Sein Nachfolger Ziegler ergänzt: „Wir arbeiten neben der Migration auch an einigen Digitalisierungsprojekten und unterstützen das Business bei Transaktionen im Bereich Merger and Acquisitions sowie bei Carve-outs. Trotz der Vielzahl der Aufgaben haben wir es geschafft, mittlerweile etwa 50 Prozent der Anwendungen zu restrukturieren und auf den neuesten Stand zu bringen.“ ▶

„Wir hatten regelmäßig größere Ausfälle der Infrastruktur und Verfehlungen im Umfeld der IT-Security.“

Nur weg vom IT-Dienstleister

Anfangs versuchte Baars noch, gemeinsam mit dem damaligen Servicepartner die größten Brandherde in der IT einzudämmen. Doch auch hier habe der Dienstleister keine Lösungen liefern können. „Nachdem das fehlgeschlagen war, hatte die Xella das Vertrauen in den Outsourcing-Partner komplett verloren und dessen Dienstleistungen auditieren lassen,“ sagt Baars. Das Ergebnis: Dem Dienstleister konnten 70 schwerwiegende Verstöße in der Erfüllung der Vertragspflichten nachgewiesen werden. „Das objektive Ergebnis des Audits

in der IT



UNTERNEHMEN | Xella Group

Hauptsitz	Duisburg
Umsatz	1,6 Mrd. Euro (2019)
Mitarbeiter	7.300

IT-KENNZAHLEN

CIO	Florian Ziegler
IT-Mitarbeiter	109
IT-Anwender	5.200

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

zentral	●○○○○	dezentral
standardisiert	○●○○○	best of breed
viel Outsourcing	○○○●○	wenig Outsourcing
sehr digitalisiert	○○●○○	wenig digitalisiert

Neuer Partner und Insourcing

► Um die neue Infrastruktur zu hosten, entschied sich Baars nach einer Ausschreibung für die COC AG. Der Burghausener Dienstleister betreibt für Xella die heute konsolidierte Citrix-Farm, die Microsoft Azure Cloud sowie sämtliche Office-365-Services. „Wir haben uns bewusst für einen Partner auf Augenhöhe entschieden“, erläutert Baars. „Bei dem damaligen Dienstleister lagen wir bezüglich der Priorität irgendwo auf Platz 967, bei COC sind wir unter den Top Drei.“

Zusätzlich hat der CIO die IT-Aufbauorganisation für die Infrastruktur so gestaltet, dass der neue Provider strategisch, taktisch und operativ gesteuert werden kann. Damit soll sichergestellt werden, dass sich das Unternehmen aus eigener Kraft weiterentwickelt.

Wichtige Services für interne Kunden holte Baars zurück ins Unternehmen. Probleme wie das über acht Monate unbearbeitete Ticket wollte er unbedingt vermeiden. Helpdesk, Nutzer-Services und die Betreuung

für Windows 10 liegen nun in der Verantwortung der Xella-IT. „Dadurch hat sich das interne Image der IT deutlich verbessert“, erklärt Ziegler. Die Kollegen sind vor Ort und können schnell und persönlich helfen.“

Auf dem Weg zu S/4 Hana

Bereits vor Baars Antritt als CIO hatte die Xella Gruppe 2014 entschieden, die 22 Landesgesellschaften, die alle separate SAP-Lösungen einsetzten, auf ein globales SAP-ERP-System umzustellen. Bereits 2016 waren acht Länderorganisationen migriert, bis 2020 gliederte das IT-Team die restlichen 14 Märkte ein. Zeitgleich sollten die Release-Stände aktualisiert werden. Ab September 2017 migrierte das Unternehmen die gesamte SAP-Landschaft schrittweise auf die Hana-Plattform. Seit April 2020 arbeiten alle Regionen bis auf Russland auf SAP ERP ECC 6.0. Der weitere Schritt in Richtung S/4 Hana ist geplant.

Digitalisierung mit Hybris

Schon 2016 hatte Baars beschlossen, auch die kunden-seitigen Prozesse auf Vordermann zu bringen. Das Unternehmen wollte möglichst früh mit Kunden in Kontakt treten, um diese in Produktentscheidungen etwa für Baustoffe einzubeziehen. Dazu musste die gesamte Prozesskette digitalisiert werden.

„In der alten IT-Welt waren Marketing, Service und Commerce voneinander losgelöst und somit nicht integrierte Lösungen“, erinnert sich Michael Baars. „Das CRM-System von Siebel diene beispielsweise nur als bessere Schreibmaschine für Besuchsberichte.“ Der neue Ansatz: Marketing, Commerce, Customer Relationship Management (CRM), Product Information Management (PIM) und Content Management System (CMS) sollten in einer großen Suite untereinander und mit dem Backend verknüpft werden. Da Xella bereits SAP als Fundament nutzte, fiel die Entscheidung nach einem Auswahlprozess für SAP Hybris.

„Wir haben das Ökosystem als digitales Haus aufgebaut“, so Baars. „Das SAP ERP ist das stabile Fundament für alle Fulfillment-Prozesse zur Auftragsabwicklung. Darauf setzen CRM, PIM und CMS auf, um strukturierte Kunden-, Produkt- und Content-Stammdaten zu erhalten. Darauf stützen sich wiederum Marketing und Commerce, um erfolgreiche Kampagnen sowie B2B- und B2C-Prozesse abbilden zu können.“ Die Königsdisziplin sei, den Kunden über Portale komplette digitale Services anzubieten.

Brücken zur lokalen IT schlagen

Die einzelnen Xella-Marktregionen waren bis 2016 auch organisatorisch dezentral aufgestellt. Das führte dazu, dass Vorgaben der zentralen Unternehmens-IT zum Teil nicht ausreichend von den lokalen Teams um-

gesetzt wurden. Um solche Probleme zu vermeiden, setzte Baars einen „Global IT Coordinator“ ein. Er bildet das Verbindungsglied zwischen zentraler und lokaler IT. Danach stellte der CIO für die vier IT-Hauptdisziplinen Netzwerk, Citrix, Azure und Office 365 ein Kernteam auf. Diesem Team werden jeweils zwei lokale IT-Koordinatoren aus anderen Regionen zugeordnet. Diese arbeiten neben ihren lokalen Hauptaufgaben auch in einer virtuellen Arbeitsgruppe mit dem Kernteam für eine Disziplin zusammen.

Florian Ziegler sieht in der neuen Organisation mehrere Vorteile: „Wir sorgen dafür, dass die lokalen Abteilungen die Corporate IT bezüglich strategischer oder Governance-Entscheidungen besser verstehen, schaffen einen globalen Know-how-Austausch und stellen sicher, dass bei Ausfällen immer eine Vertretung vorhanden ist.“ Wichtige lokale Themen und Impulse könnten umgekehrt leichter auf die Gruppenebene gehoben werden. Zudem sporne es die lokalen Mitarbeiter an, sich über ihr Tagesgeschäft hinaus mit Trendthemen zu beschäftigen, was wiederum dem Innovationsgeist des gesamten Unternehmens zugutkomme.

Die Umstrukturierung setzte der Baustoffhersteller innerhalb eines halben Jahres um und investierte viel Zeit. Alle Beteiligten wurden aus ganz Europa zum Fir-

haben wir anfangs nicht alle im Azure-Baukasten zur Verfügung stehenden Cloud-Mechanismen genutzt,“ so der neue CIO. „Selbst ohne die jetzt eingeleitete Optimierung ließ sich ein im Vergleich zu den früheren Outsourcing-Kosten beeindruckender Business-Case

Florian Ziegler
CIO der Xella Group

„Selbst ohne die Optimierung ließ sich mit Microsoft Azure ein im Vergleich zu den früheren Outsourcing-Kosten beeindruckender Business-Case rechnen.“



rechnen.“ Reserved Instances, steuerbare Serverlaufzeiten oder ein gedeckelter „Burst Mode“ von virtuellen Maschinen seien Beispiele, wie Xella als Unternehmen ohne Einbußen hinsichtlich der IT-Performance die Kosten dauerhaft senken könne.

Die Verbesserungen durch das Migrationsprojekt will das Xella-Management über Governance-Prozesse in den operativen Betrieb überführen. Dazu zählen beispielsweise Performance- und Kostenerhebungen, die in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess dazu beitragen sollen, dass die IT transparent und kosteneffizient bleibt. Hierzu soll die Leistung der IT-Abteilung für die Fachbereiche mithilfe von KPIs und SLAs messbar und nachvollziehbar werden.

Langer Atem statt schneller ROI

„Bei so einem großen Umbauprojekt muss der IT und der Geschäftsführung bewusst sein, dass es um langfristige strategische Ziele geht“, erklärt Baars. „Man darf nicht nach einem halben Jahr einen ROI erwarten.“ Projekte wie die Einführung eines CRM-Systems schafften erst die Voraussetzung, um ein Unternehmen in der Breite digitalisieren zu können: „Somit sollte der Business Case ganzheitlich auf dem digitalen Geschäftsmodell und seiner Roadmap gerechnet werden.“

Jens Dose [redaktion@cio.de]

Michael Baars
Ex-CIO der Xella Group

„Bei einem so großen Umbauprojekt muss der IT und auch der Geschäftsführung bewusst sein, dass es um langfristige Ziele geht.“



menhauptsitz in Duisburg eingeflogen und arbeiteten von Anfang an gemeinsam an der Gestaltung der neuen Organisation mit. „Der ganze Aufwand hat sich aber gelohnt,“ so Baars. „Weil jeder mitgestaltet hat, klappte der Rollout reibungslos, und die Teams funktionieren seitdem sehr gut.“

Mehr Effizienz durch Cloud-Dienste

Nachdem Xella sich von seinem damaligen Dienstleister getrennt und die neue IT aufgebaut hat, steht Ziegler nun vor der zweiten Phase des Projekts. Dabei geht es vor allem um die Optimierung der verschiedenen IT-Systeme. „Die Migration musste schnell gehen, daher

CIO.DE | Weitere Artikel zum Thema

- „Microsoft im Clinch mit Datenschützern“
- „Die Baubranche wird digitalisiert“
- „SAP CRM implementieren – darauf kommt es an“

Bitte diese Überschriften in das Suchfeld auf www.cio.de eingeben.

EHEMALS ROLLS-ROYCE POWER SYSTEMS

Jutta von Mikusch-Buchberg ist neue CIO von Karl Storz

Nach Führungsfunktionen bei Premium Aerotec und zuletzt Rolls-Royce Power Systems wechselte Jutta von Mikusch-Buchberg die Branche: Seit dem 1. Juli 2020 leitet sie als CIO die IT des Medizintechnikherstellers Karl Storz.

Für **Jutta von Mikusch-Buchberg** geht es zurück zu ihren Wurzeln: Im Jahr 1998 hatte die diplomierte Ingenieurin für Feinwerk- und Mikroelektronik mit Studienrichtung Medizintechnik ihre berufliche Laufbahn im Bereich Research am Klinikum rechts der Isar in München begonnen. Nach gut 20 Jahren in der Flugzeugzulieferer- und Maschinenbauindustrie sowie im Halbleiterhandel hat sie nun beim Tuttlinger Medizintechnikhersteller Karl Storz als Executive Vice President Global IT die Verantwortung für die IT-Organisation übernommen. In der Funktion soll sie auch die Digitalisierungsstrategie umsetzen und weiterentwickeln.

Das inhabergeführte Familienunternehmen wurde 1945 gegründet und produziert Endoskope, endoskopische Instrumente und Geräte für mehr als 15 humanmedizinische Fachdisziplinen. Karl Storz beschäftigt 8.500 Mitarbeiter (Stand 2020), hat 48 Standorte in 45 Ländern und verzeichnete 2019 einen Jahresumsatz

von 1,9 Milliarden Euro. Von Mikusch-Buchberg berichtet in ihrer neuen Funktion als CIO direkt an den CEO Karl-Christian Storz und wird zum 1. Oktober 2020 ihrem Vorgänger Günther Meuche im Executive Management Team nachfolgen. Meuche, der seit 2011 die IT des Unternehmens leitete und sie zu einer globalen Organisationseinheit zusammenführte, tritt dann in den Ruhestand.

Mikusch-Buchberg kommt von Rolls-Royce Power Systems in Friedrichshafen, wo sie seit April 2019 den IT-Bereich des Herstellers von Großdieselmotoren sowie Antriebs- und Energiesystemen leitete. Von Oktober 2012 bis März 2019 war von Mikusch-Buchberg CIO und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Airbus-Tochter Premium Aerotec in Augsburg, einem Zulieferunternehmen im Flugzeugbau.

Dort bereitete sie die Unternehmens-IT mittels eines „Digital Ecosystems“ auf die neuen Anforderungen der Digitalisierung vor. Für die-



Jutta von Mikusch-Buchberg

ses Projekt und ihre weiteren Leistungen wurde sie von „Computerwoche“ und „CIO Magazin“ zum „CIO des Jahres 2018“ in der Kategorie Großunternehmen gekürt.

Zu den früheren beruflichen Stationen der erfahrenen Managerin gehört unter anderem MTU Aero Engines, wo sie rund vier Jahre als Head of PLM tätig war. Sie hatte zudem IT-Leitungsfunktionen bei Europrop International und dem Halbleiterhersteller Azego, vormals ACG Component Group.

Foto: Premium Aerotec

VORGÄNGER WEBER WIRD CEO DES BEREICHS GLEITLAGER

Volker Schwarz leitet die IT der Rheinmetall-Gruppe

Volker Schwarz hat den Posten als Group CIO bei der Rheinmetall AG übernommen. Der Manager soll die IT-Systeme des Düsseldorfer Konzerns neu ausrichten, um die Unternehmensprozesse zu digitalisieren. Er berichtet an Finanzvorstand Helmut Merch. Sein Vorgänger Achim Weber ist im Februar 2020 zum CEO des Geschäftsbereichs für Gleitlager in der Automotive-Sparte ernannt worden.

Schwarz ist bereits seit Januar 2019 bei Rheinmetall beschäftigt und leitete bis zu seiner Beförderung zum Gruppen-CIO die IT des Bereichs für Fahrzeugsysteme innerhalb der Rüstungssparte des Unternehmens. Davor war er CIO bei der Diethelm Keller Gruppe, einem



Volker Schwarz

Dienstleistungs- und Handelskonzern mit Sitz in Zürich, und hatte unterschiedliche IT-Managementpositionen beim Erdöl-Dienstleister Baker Hughes Incorporated inne.

Rheinmetall bedient als Maschinenbaukonzern sowohl den Rüstungs- als auch den Automobilmarkt. In der Sparte „Defence“ fertigt das Unternehmen Waffen und Munition sowie elektronische und Fahrzeugsysteme.

Als Automobilzulieferer stellt der Konzern Komponenten für Luftversorgung und Schadstoffreduzierung sowie Pumpen her. Des Weiteren produziert er Ersatzteile für Kolben, Motorblöcke und Gleitlager.

Die Rheinmetall-Gruppe beschäftigt knapp 26.000 Mitarbeiter an 129 Standorten weltweit, 41 davon befinden sich in Deutschland. 2019 erwirtschaftete Rheinmetall 6,3 Milliarden Euro Umsatz.

Foto: Volker Schwarz

NACH DRÄXLMAIER

Mossanen übernimmt CIO-Posten bei Siemens Energy

Nachdem **Kian Mossanen** Anfang April 2020 den CIO-Posten beim Automobilzulieferer Dräxlmaier an Maik Krüger übergeben hatte, war unklar, wo der Manager künftig tätig wird. Seit 1. Juni steht fest: Mossanen leitet die IT von Siemens Energy.

Siemens will bis September 2020 die Kraftwerks- und Energietechnik-Tochter vom Mutterkonzern abspalten. Bisher hatte Hanna Hennig, CIO der Siemens AG, die Ausgliederung des Energiegeschäfts begleitet. Sie sollte sicherzustellen, dass das neue Unternehmen Siemens Energy ab September 2020 unabhängig und arbeitsfähig ist. Welche Aufgaben Mossanen im Detail bei der Tochter übernehmen wird, ist noch nicht bekannt.

Bevor der promovierte Diplomkaufmann 2018 die IT-Leitung bei Dräxlmaier übernommen hatte, war er CIO beim Leuchtmittelhersteller Osram. Im Zuge der „IT Transformation Strategy 2020“ begleitete er den Carve-out des traditionellen Lampengeschäfts, löste dazu die komplexen IT-Strukturen auf und konsolidierte zugleich die Osram-Rechenzentren für zahlreiche Anwendungen in die Cloud.

Damit ebnete er Osram Wege zu neuen Geschäftsfeldern und positionierte die IT als strategischen Erfolgspartner im Unternehmen. Für seine Leistungen in diesem Projekt wurde Mossanen 2017 im Wettbewerb „CIO des Jahres“ unter die besten zehn CIOs in der Kategorie Großunternehmen gewählt.



Kian Mossanen

Foto: Dräxlmaier

WECHSEL VON HENKEL

Graf löst Trautmann als CIO bei Schüco ab

Christian Alexander Graf hat die CIO-Position beim Bauzulieferer Schüco übernommen.

Vorgänger Kurt Trautmann machte sich als Berater selbstständig.

Seit April ist **Christian Alexander Graf** CIO bei der Schüco International KG. Zwischenzeitlich hatte Philipp Neuhaus, Group Chief Financial Officer (CFO) des Bauzulieferungsbetriebs, die IT-Leitung kommissarisch übernommen. Der vormalige CIO Kurt Trautmann hat unterdessen die Beraterfirma Trautmann – Digital Empowerment KG gegründet.

Vor seinem Wechsel arbeitete Graf 18 Jahre lang beim Konsumgüterkonzern Henkel, zuletzt mehr als fünf Jahre als regionaler CIO für die Märkte Europe, India, Middle East & Africa. Mehrere Jahre war er in den USA (Irvine, Kalifornien) und China (Shanghai City) tätig. Ursprünglich war Graf bei Henkel als Business Consultant eingestiegen.

Er hatte seinen Berufsweg mit einer Ausbildung zum Industriekaufmann bei Wacker Chemie begonnen. Mittlerweile verfügt der Manager über Zertifikate der Universität St. Gallen, der Paderborn University und der TUM School of Management (Technische Universität München). Ehrenamtlich schlägt sein Herz für den



Christian Alexander Graf

Sport: er engagiert er sich unter anderem für die Special Olympics, eine Organisation für geistig oder mehrfach Behinderte.

Für Graf's Vorgänger Kurt Trautmann gingen mit dem Schritt in die Selbstständigkeit mehr als 16 Jahre bei Schüco zu Ende. Sein Titel lautete Senior Vice President IT-Management/CIO. Zuvor führte er drei Jahre lang die Ge-

schäfte der Winkhaus Data. Als Gründer der „Digital Empowerment“ unterstützt Trautmann jetzt Unternehmen in ihrer strategischen Entwicklung und Umsetzung von Digitalaktivitäten. Außerdem arbeitet er nach eigenen Worten an „Design und Umsetzung einer eigenen digitalen Plattform-Idee“. Darüber hinaus coacht er Startup-Unternehmen.

Die 1951 gegründete Schüco International KG ist ein Unternehmen der Bauzulieferbranche aus Bielefeld (Ostwestfalen). Schüco versteht sich als Systemanbieter und verkauft neben Fenster- und Fassadentechnologie auch Beratungs- und Unterstützungsleistungen für Architekten und Planer, Investoren und Bauherren. Seit Mitte der 1960er-Jahre gehört das Unternehmen zur Otto Fuchs KG aus Meinerzhagen (Nordrhein-Westfalen), operiert aber weiterhin eigenständig.

Heute ist Schüco in rund 80 Ländern vertreten, beschäftigt 5.400 Mitarbeiter und agiert nach eigener Darstellung innerhalb eines breit aufgestellten Partnernetzwerks.

Foto: Schüco International KG

EHEMALIGER FESTO-CIO

Roger Kehl wechselt zu Atos

Zum 1. Juli wechselte Roger Kehl, vormals CIO des Automatisierungsspezialisten Festo und CIO des Jahres 2016, zum IT-Dienstleister Atos.

„Nach mehr als sechs Jahren bei Festo habe ich mich für einen neuen beruflichen Weg entschieden“, erklärte **Roger Kehl** zu seiner Position. Beim IT-Dienstleister Atos verantwortet er künftig den Bereich Manufacturing Industry in der Region Central Europe und ist Mitglied des Executive Management Boards. Der Wechsel zu Atos bedeute für ihn eine Rückkehr zu den Wurzeln in der Digital Economy, so der Manager gegenüber dem CIO-Magazin. Er war unter anderem von Juli 2011 bis Dezember 2013 schon einmal für Atos IT Solutions and Services tätig.

In den vergangenen sechs Jahren bei Festo sei ein tiefgreifender kultureller Wandel in der IT gelungen, blickt Kehl zurück. Das betreffe sowohl die Zusammenarbeit der Kollegen als auch moderne und agile Arbeitsmethoden. Die Festo-IT sei heute als echte globale Organisation aufgestellt, die allen Geschäftsbereichen innovative Lösungen zur Verfügung stelle.

Dazu beigetragen haben zwei große IT-Strategiezyklen, die der Manager in seiner Amtszeit

als CIO verantwortete. Die Initiative „Cloud First“ im Jahr 2016 etwa habe zu einem umfassenden Architektur-Change in der Infrastruktur geführt, von der Festo auch in der Coronakrise profitierte. Fast alle Software-Plattformen wurden demnach in den vergangenen Jahren erneuert oder „cloudifiziert.“ Zudem habe das Projekt „OneERP“ Festo effizienter gemacht und im Wettbewerb gestärkt.

Knapp zwei Jahre nach seinem Einstieg bei Festo wurde Kehl vom CIO Magazin und der COMPUTERWOCHE zum CIO des Jahres 2016 gekürt. Er richtete die IT des Industrieunternehmens konsequent auf Digitalisierung und Industrie 4.0 aus. Die Jury lobte den gelungenen Spagat zwischen Technik und Business.

Wichtigste Aufgabe der IT sei es, einen großen Wirkungsgrad zu erzeugen und die Geschäftsbereiche dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen, erklärte der CIO seinerzeit: „Uns ist es dabei gelungen, die IT im Unternehmen so zu positionieren, dass wir nun federfüh-



Roger Kehl

rend und in einer tragenden Rolle die Zukunftsthemen vorantreiben dürfen.“ Die langjährigen Erfahrungen in der Fertigungsindustrie will Kehl in seiner neuen Rolle bei Atos vor allem nutzen, um enge Kundenbeziehungen aufzubauen.

Foto: Festo

NACH UNITYMEDIA

Vodafone macht Ulrich Irnich zum CIO

Seit 1. April 2020 ist **Ulrich Irnich** IT-Chef von Vodafone Deutschland. Er hat die Aufgabe, die IT des Unternehmens zu einem Dienstleister umzubauen, der sich auf die Kunden konzentriert. Dazu soll der Manager eine Technologieinfrastruktur mit einem Cloud-native-Ansatz aufbauen, die ein skalierbares, agiles IT-Liefermodell ermöglicht. Vodafone erhofft sich davon mehr Effizienz in den Geschäftsprozessen. Mit Hilfe von IT will der Mobilfunkanbieter zu einem Technologieunternehmen werden.

Darüber hinaus soll Irnich das browserbasierte Vertriebsstool „One Sales Foundation“ aufbauen. Die Idee dahinter: Ähnlich wie in einem Online-Shop sollen die Sales-Mitarbeiter im Verkaufsgespräch alle aktuellen Produkte, die der Kunde buchen kann, sofort finden und



Ulrich Irnich

die Auswahl in einem Warenkorb zusammenstellen können.

Irnich hat den CIO-Posten von Marc Spenlé übernommen und berichtet an den Geschäftsführer des Geschäftsbereiches „Technology“,

Gerhard Mack. Der IT-Chef ist sowohl Teil des IT Boards als auch eines Steering Committees, das aus Managern der verschiedenen Technologiebereiche von Vodafone besteht. Spenlé wechselt zum Display-Hersteller Barco und übernimmt dort den Posten des Chief Digital Innovation Officers (CDIO).

Vor seinem Einstieg bei Vodafone war Irnich Chief Information Officer (CIO) bei der Vodafone-Tochter Unitymedia und machte die IT des Kabelnetzbetreibers agiler. Davor hatte er den Posten als Director Simplification & Transformation bei Telefonica inne und leitete unter anderem das Programm „Future Now“, mit dem der Münchner Telekommunikationsanbieter Innovationen und die digitale Transformation forcieren wollte.

Foto: Vodafone

WECHSEL VON THYSSENKRUPP AUTOMOTIVE

Landsberger leitet die IT bei ELG Haniel

Mit **Thomas Landsberger** hat ELG Haniel seit dem ersten Mai einen neuen CIO. Der Manager war zuvor als Head of Strategy, Governance and Portfolio Management bei Thyssenkrupp Automotive tätig. Zu seinen wichtigsten Aufgaben bei ELG Haniel gehören die Integration der weltweiten IT-Organisation, die Standardisierung der Infrastruktur sowie die Migration auf Office 365, ferner der Rollout der ERP-Lösung auf Basis von Microsoft Dynamics 365 sowie die Digitalisierung der betrieblichen Prozesse.

Bereits als Student war Landsberger als Consultant für Capgemini tätig und nahm an einem Internship Program bei Accenture teil. Nach verschiedenen Stationen bei IT- und Telekommunikationsunternehmen arbeitete er für die Unternehmensberatung Theron, die auf die Bereiche Telekommunikation, IT und Medien spezialisiert ist. Dort sammelte er umfangreiche

internationale Erfahrungen beim Aufbau und der Transformation von Telekommunikationsunternehmen und war unter anderem für zwei Jahre in London.

2008 wechselte der IT-Manager zur E.ON Gruppe. Dort leitete er die IT-Strategie und das Transformation Management der Energy-Trading-Tochter, zwei Jahre später übernahm er die Leitung der weltweiten IT-Architektur und des Portfoliomanagements der E.ON-IT.

Vor dem Wechsel zu ELG Haniel verantwortete Landsberger die strategische, kaufmännische und administrative Steuerung der IT bei der Thyssenkrupp Business Area Components Technologies. Zu seinen Aufgaben zählte auch der IT-Einkauf. In dieser Funktion hat er die weltweite IT mit rund 350 Mitarbeitern an zirka 60 Standorten zu einer integrierten IT-Organisation zusammengeführt.



Thomas Landsberger

ELG ist ein Unternehmen für Handel, Aufbereitung und Recycling von Rohstoffen für die Edelstahlindustrie. Dazu gehören auch Hochleistungswerkstoffe wie Superlegierungen, Titan und Karbonfasern. Hauptsitz ist Duisburg, wo

das Unternehmen 1962 als Eisenlegierungen Handelsgesellschaft mbH entstand. Der heutige Name ELG leitet sich aus dem Begriff „Eisenlegierung“ ab. In den 1980er Jahren übernahm der Private Equity-Investor Franz Haniel und Cie. ELG. Heute ist das Unternehmen in 20 Ländern auf fünf Kontinenten vertreten und beschäftigt knapp 1.400 Mitarbeiter.

Foto: Patrick Brandt

MITGLIED DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Aroundhome-CTO Steffen Heilmann steigt auf

Aroundhome, vormals BEKO Käuferportal, hat CTO **Steffen Heilmann** in die Geschäftsführung berufen. Dort wird der für die IT des Unternehmens verantwortliche Manager zusammen mit drei weiteren Geschäftsführern – darunter der Firmenmitbegründer Robin Behlau – die Geschicke der in Berlin ansässigen Online-Plattform lenken. Mit der Beförderung Heilmanns zum Geschäftsführer verleiht das Unternehmen nach eigenen Angaben der gestiegenen Bedeutung der IT für das Business Ausdruck.

Heilmann kam 2018 zu dem Vermittler von Produkten und Dienstleistungen rund ums Haus. Unter seiner Leitung gelang Aroundhome im vergangenen Jahr in nur drei Monaten die Migration in die AWS-Cloud. Der studierte Informatiker baute die IT-Mannschaft um 50 Prozent aus, etablierte mit seinem Team einen neuen Login-Bereich für Kunden und Partnerbetriebe und schuf ein neues Verständnis für die Rolle der IT im Unternehmen.



Steffen Heilmann

Ferner stellte Heilmann den IT-Bereich agil auf, was gerade in den letzten Monaten sehr hilfreich war. Die IT trug unter seiner Leitung maßgeblich dazu bei, dass die neuen Marken Aroundoffice und Aroundjobs etabliert werden konnten, letzteres unter den erschwerten Bedingungen im Zuge der Covid-19-Pandemie. Heilmann, der auch einen MBA-Abschluss der ESMT besitzt, hat ein klares Ziel: „Als Teil der Geschäftsführung werde ich nun weiter daran

arbeiten, die Gesamtorganisation noch agiler aufzustellen und die Transformation von Aroundhome zu einer datengetriebenen Organisation voranzubringen.“

Zuvor war Heilmann bei der Mytoys Group beschäftigt, einem Unternehmen der Otto Group mit Sitz in Berlin, wo er seit 2015 als Bereichsleiter IT agierte. Zu Mytoys kam er vom Versicherungskonzern Allianz, wo er von 2009 bis 2015 Abteilungsleiter IT war. Seine Karriere hatte er 2003 als Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group begonnen. Heilmann kam 2017 beim Wettbewerb „CIO des Jahres“ von CIO und COMPUTERWOCHE unter die Top Ten im Bereich Mittelstand. Unter seiner Verantwortung setzte die Mytoys Group eine Kombi-Shopping-Plattform auf, die ein besonderes Kundenerlebnis bieten soll.

JOBWECHSEL | Bitte melden!

Wir freuen uns über Ihre Hinweise auf interessante Personalien.
Rolf.Roewekamp@cio.de

[WWW.TWITTER.COM / CIOCAREERS](https://www.twitter.com/ciocareers) | CIO-Personalwechsel auf Twitter

Foto: Aroundhome

CIO-KARRIERE

Im *Topmanagement* gelten andere Regeln

Der Aufstieg in die Unternehmensleitung ist ein Drahtseilakt, der selbst erfahrenen Executives zu schaffen macht. CIOs brauchen dafür ein neues Selbstverständnis.

„Die neue Normalität ist noch nicht absehbar, aber wir müssen anfangen, uns auf sie zuzubewegen.“ Dieses Zitat eines CIOs zeigt: Die Auswirkungen der Covid-19-Krise sind schwer zu prognostizieren. Trotzdem müssen IT-Chefs jetzt darüber nachdenken, wie sie die erste Welle des Krisenmanagements überwinden. Wollen sie an die Spitze, müssen sie strategisches Profil gewinnen und zu einer treibenden Kraft werden, um das Unternehmen zukunftssicher aufzustellen. Doch CEO, Vorstandskollegen und der CIO selbst unterschätzen oft, welche Herausforderungen ein Aufstieg in die oberste Führungsriege mit sich bringt. Denn wer IT kann, kann noch lange kein Topmanagement.

60 Prozent der neuen Mitglieder im Vorstandsteam bestätigen im Rückblick, dass sie sich nicht intensiv genug auf ihre neue Rolle vorbereitet haben. Dabei ist das Managen ihres eigenen Geschäfts noch der einfachere Teil der Aufgabe. Der Aufstieg in das Team an der Spitze stellt sie vor ganz neue Herausforderungen: Sie müssen ihre Einheit kurzfristig zu Resultaten führen und gleichzeitig den langfristigen Erfolg des Gesamtunternehmens sichern.

Sie müssen das Commitment der IT-Mannschaft stärken und trotzdem zu Trade-off-Entscheidungen zu Lasten der eigenen Einheit bereit sein. Und sie müssen Vertrauen zu ihren Peers im Team aufbauen und aktiv den produktiven Konflikt suchen. Der Aufstieg in die Unternehmensleitung ist ein Drahtseilakt, der selbst erfahrenen Executives zu schaffen macht.

Zwei Drittel aller neuen Mitglieder der C-Suite bleiben in ihrer Wirkung in den ersten sechs bis zwölf Monaten hinter den eigenen und den Erwartungen anderer zurück. Nicht aufgrund mangelnder Kompetenz, sondern durch unbewusstes (Fehl-)Verhalten schwächen viele Aufsteiger ihre Führungskraft. Friktion, Frustration und psychischer Stress verleiten sie, sich ausschließ-

lich auf die harten WAS-Themen zu fokussieren: „Welches strategische Potenzial hat die IT für unser Unternehmen?“ Fragen nach dem ebenso entscheidenden WIE werden leicht ignoriert: „Wie arbeite ich mit meinen Kollegen im Vorstand zusammen, um die WAS-Themen zu stemmen? Wie baue ich Vertrauen auf?“ Diese Fragen sind auch deshalb relevant, weil ein CIO gern als „Trojani-

LESEWERT

- **Welche** Herausforderungen ein Aufstieg ins Topmanagement birgt
- **Warum** Newcomer häufig die Erwartungen nicht erfüllen
- **Wie** typische Verhaltensmuster in den Chefetagen aussehen
- **Was** CIOs tun können, um sich in Führungsgremien durchzusetzen



ches Pferd“ vom CEO in das Team geholt wird: „Digitalisierung“ lautet die offizielle Aufgabe, gewollt ist aber eine „tiefgreifende strategische Transformation“. Um erfolgreich zu sein, müssen CIOs verstehen, dass das Team an der Spitze ganz eigenen Regeln folgt.

Teams an der Spitze ticken anders

C-Level-Führungskräfte sind entschlossene, hochkompetente Spitzenleister, zutiefst überzeugt von ihrer eigenen Rationalität, mit oft bewährten Denkroutinen und Erfolgsmustern. Diese Alphas sind ein starker Aktivposten für jedes Unternehmen – und zugleich ein enormes Risiko. Denn ihre hohe Kompetenz erzeugt paradoxerweise eine kollektive Schwäche: Unter Druck entwickeln sie Verhaltensmuster, die zerstörerisch auf die Zusammenarbeit wirken, zum Beispiel Dominanz, Aktionismus, Rivalität. Stärken kippen ins Extreme, Entscheidungsfreudigkeit wird zu Aktionismus, Kampfgeist zu Dominanz. Ausgerichtet an rigoroser Priorisierung als Überlebensstrategie in einer VUKA-Welt folgen Teams aus Alphas typischerweise bestimmten kollektiven Autopiloten, die dem Fortschritt des Unternehmens schnell schaden können. Topmanagement-Teams sind strukturell „Nicht-Teams“, nur lose gekoppelt durch eine abstrakte Mission oder harte Fi-

nanzziele. Die Alpha-Manager hier verstehen sich daher primär als Repräsentanten ihres jeweiligen Bereichs. Steigen IT-Führungskräfte in solch eine Gruppendynamik ein, stoßen sie unvorbereitet schnell an ihre Grenzen. Im Folgenden werden sechs typische Muster in Führungsteams beschrieben, die den „rationalen Manager“ kennzeichnen. Neue C-Level-Executives sollten sie verstehen und durchbrechen.

Typische C-Level-Muster verstehen

1. „Fakten, Fakten, Fakten“

(Rationale statt emotionale Intelligenz)

Topmanager sind typischerweise rationale Vollprofis mit hoher analytischer Intelligenz. Ihre Währung sind rein objektive Fakten. Und dies, obwohl persönliche Sichtweisen und zwischenmenschliche Spannungen den Erfolg des Teams positiv oder negativ beeinflussen.

2. „Volle Kraft voraus“

(Aktion statt gemeinsame Reflexion)

Topmanager sind handlungsorientiert. Wenn schnelle Entscheidungen zum Maßstab für effektives Handeln werden, bleibt keine Zeit für selbstkritische Reflexion im Team. Jedes strategische Thema wird vorrangig behandelt. Reflexion birgt das Risiko, die eigene Rolle zu destabilisieren. ▶

C-Level-Manager sind entschlossene, hochkompetente Spitzenleister, zutiefst überzeugt von ihrer eigenen Rationalität. Unter Druck entwickeln sie auch Verhaltensmuster, die zerstörerisch auf die Zusammenarbeit wirken, zum Beispiel Dominanz, Aktionismus und Rivalität.



▶ 3. „Bloß keine Experimente“

(Routinen statt adaptives Lernen)

Handeln nach Routinen ist eine der wichtigsten Erfolgsstrategien von Topmanagern. Sie funktionieren normalerweise in schnell abrufbaren Mustern. Adaptives Lernen durch kritisches Hinterfragen und Reflexion muss dagegen bewusst trainiert werden.

4. „Wer nicht für uns ist ...“

(Pseudokonsens statt produktiver Konflikt)

Spitzenteams sind Meister im Vermeiden offener Konflikte. Eine sachliche Fehde könnte die Büchse der Pandora öffnen und Veränderung auslösen. Aus Angst vor der Konkurrenz im Team halten sich viele mit ihrer Meinung über eigene Probleme oder die Leistung der anderen zurück.

5. „Das war so nicht vereinbart“

(Ziele festlegen statt Vorbild sein)

Gibt es ein Problem, verwenden Topmanager selten das Wörtchen „Ich“. Dass eine Führungskraft Leuchtturm ist und zu jeder Zeit und mit jedem Verhalten – ob positiv oder negativ – als Vorbild dient, unterschätzen viele. Jeden Tag Vorbild zu sein, ist anspruchsvoll und anstrengend.

6. „Auf Biegen und Brechen“

(Ergebnisse statt Prozesse)

Sichtbare Ergebnisse (WAS) haben höchste Priorität. Es geht um vorzeigbare Entscheidungen und konkrete Ver-

einbarungen. Die Qualität des kollaborativen Prozesses oder des Dialogs (WIE) steht nicht im Fokus und ist dennoch Schlüsselfaktor für ein erfolgreiches Spitzenteam.

Emotionale Kompetenz gefragt

Hier gegenzusteuern ist in der coronabedingten Marathonkrise erfolgsentscheidend. In den ersten Wochen war akutes Krisenmanagement gefordert. Auf mittel- und langfristige Sicht liegt der Fokus aber nicht nur auf der rationalen, sondern auf der emotionalen Kompetenz. Das Team muss „physische Distanz bei gleichzeitig enger emotionaler Verbundenheit“ in der Führungsarbeit praktizieren.

CIOs als Neueinsteiger in den Vorstand stehen also unter doppeltem Druck: Sie müssen das neue Führungsverständnis des Teams an der Spitze mitgestalten und zugleich die digitale Neuausrichtung des Unternehmens vorantreiben. Technologie muss das Geschäft voranbringen, oftmals selbst zum Geschäft werden. CIOs sollten deshalb ihre neue strategische Rolle in vier Ausprägungen verinnerlichen. Wenn sie diese Klaviatur beherrschen, werden sie zu legitimen Anwärtern auf die Führung von Unternehmen in einer technologieorientierten Geschäftslandschaft. Waren in der Vergangenheit die Finanzchefs die „üblichen Verdächtigen“ für die Nachfolge auf den CEO-Posten, könnte künftig durchaus der CIO in der Pole-Position stehen.

Vier neue Rollen des CIO

1. Business Leader –

tiefes Verständnis der geschäftlichen Herausforderungen

Damit digitale Technologien auf den Gesamterfolg des Unternehmens einzahlen, muss der CIO die ganzheitliche Geschäftsstrategie nicht nur verstehen, sondern aktiv mitgestalten. CIOs, die diesen Sprung auf die strategische Augenhöhe schaffen, erfüllen ihre Rolle als Business Leader: Sie übernehmen Verantwortung für Umsatz, erarbeiten sich ein tiefes Verständnis für die Geschäftsrealitäten und wissen, wie die Märkte ticken.

2. Change Manager –

aktive Verbindung mit dem Unternehmen

Um die strategische Transformation voranzutreiben, muss der CIO sich nicht nur als Business-Leader verstehen, sondern auch als Change Manager. Er muss sich tief in das Unternehmen integrieren: er muss (auch) an die Basis gehen, sich mit Geschäftsleitern aus allen Bereichen vernetzen und austauschen, Ziele und Probleme verstehen und Erwartungen an die beste Zusammenarbeit klären. Aufgabe des CIOs ist es, der Mannschaft und dem Topteam zu vermitteln, dass die IT nicht länger als Dienstleister agiert, sondern echter Partner und treibende Veränderungskraft ist. Geschäftsorientierte CIOs sehen die Abhängigkeiten außerhalb der IT quer durch das ganze Unternehmen und betrachten Veränderung als dynamischen Prozess.

3. Kulturrevolutionär –

Förderung der Zusammenarbeit

CIOs, die eine aktive Rolle bei der Gestaltung des Unternehmens übernehmen wollen, müssen Vorreiter für neue Formen der Kollaboration sein: Um die Wirkung des CIOs und den Einfluss der IT zu erhöhen, kann es nötig sein, Teams aufzulösen, sie anders auszurichten und enger an die Unternehmensspitze zu binden. Die IT muss neue Aufgabenfelder bespielen, ungewohnte

Wege einschlagen, die Datenhoheit aufgeben und ihren Teil zum Recruiting und zur Weiterbildung beitragen. Wer etwa Maßnahmen zum Aufbau der Gemeinschaft und zum Wissensaustausch einführt, beispielsweise Hackathons, Dev-Days oder Brown-Bag-Meetings, gestaltet nicht nur die Kultur des Unternehmens nach innen, sondern auch das Image der IT nach außen.

4. Techniddolmetscher –

Gestaltung neuer Geschäftsperspektiven

Viele Unternehmen sind gebrannte Kinder: Oft haben sich IT-Transformationen als teuer, aufwendig und wirkungslos erwiesen. Um hier neues Vertrauen zu schaffen, müssen CIOs aktive Aufklärungsarbeit betreiben: Sie halten die Mitarbeiter über Technologien und ihre Anwendungen auf dem Laufenden – ohne Experten-sprache. Transformative CIOs begnügen sich nicht mit dieser einfachen, aber keineswegs oft gelebten Transfer-Rolle. Sie formulieren konkrete Vorschläge, um ein Geschäftsproblem zu lösen, zeigen alternative Handlungsoptionen auf. Kurzum: Sie machen deutlich, welche Auswirkungen bestimmte strategische Entscheidungen auf die Technik haben – und umgekehrt, wie Technik strategische Entscheidungen mitgestalten kann.

Diese vier Rollen machen nicht nur die Schlüssel-funktion des CIOs in Unternehmen deutlich, sie offenbaren auch seine wichtigste persönliche Aufgabe. Er muss sich seiner unterschiedlichen Rollen bewusst sein und sie verinnerlichen. Das ist der entscheidende Schritt zum wirksamen C-Level-Executive: Die Position des funktionalen Fachprofis verlassen und sich zum strategisch selbstbewussten Topmanager emanzipieren. Keine leichte Aufgabe. Doch gerade in dynamischen und hochkomplexen Zeiten ist es entscheidend, sich nicht vom Umfeld treiben zu lassen, sondern selbst Treiber und Gestalter zu werden.

Anke Houben und Kai W. Dierke, Gründer von DierkeHouben Leadership Partners [redaktion@cio.de]

Ich freue mich auf die digitale Gala CIO des Jahres am 26. November 2020!



„Ich freue mich sehr auf die Gala und die Gelegenheit, mich mit den Kollegen zumindest virtuell zu treffen. In der aktuellen Phase ist der kollegiale Austausch unter uns wichtiger denn je.“

Michael Fichtner,
CIO beim FC Bayern München

Anmeldung zur Gala unter: www.cio-des-jahres.de/anmeldung



CIO DES JAHRES GOES DIGITAL

WIR FEIERN DIE HELDEN der IT im Live-Stream

Zum 18. Mal küren COMPUTERWOCHE und CIO-Magazin die CIOs des Jahres, zum ersten Mal feiern wir rein digital. CIOs sind herzlich eingeladen zur Gala am 26. November und zum fachlichen Austausch „reSTART“ am Tag danach. Interessierte können sich bereits jetzt anmelden.

Der „CIO des Jahres“ feiert eine Premiere: Am 26. November ab 18 Uhr wird der renommierte Preis für IT-Verantwortliche im deutschsprachigen Raum erstmals ausschließlich im Live-Stream verliehen. Aus dem Studio heraus führt Moderatorin und Sportjournalistin Katrin Müller-Hohenstein zusammen mit den Redakteuren von CIO-Magazin und COMPUTERWOCHE durch die digitale Gala. Nominierte und Laudatoren sowie prominente Gäste und Partner der Award-Gala werden teils live im Studio sein und teils live zugeschaltet. Interaktive Elemente und digitale Networking-Lounges sorgen dafür, dass die geladene CIO-Community an den Bildschirmen direkt teilnehmen, sich austauschen und vernetzen kann.

Wie immer ist die Gala eingebettet in ein fachliches Rahmenprogramm, das am Tag zuvor mit der Jahresversammlung unseres Kooperationspartners, dem Bundesverband der IT-Anwender Voice e.V., startet. Am Vormittag nach der Gala findet von zehn bis 13 Uhr die halbtägige Konferenz „reSTART“ statt. Die Sieger des Wettbewerbs stehen im Konferenzformat „Meet the Winners“ zu ihren Projekten Rede und Antwort. Zudem berichten CIOs darüber, wie sie die herausfordernden Zeiten in diesem Jahr bewältigt und für Innovationen genutzt haben. In mehreren parallel stattfindenden Workshops können sich die Teilnehmer über aktuelle IT-Trends und -Strategien austauschen.

„Unsere Gala ‚CIO des Jahres‘ hat seit der ersten Veranstaltung vor 18 Jahren die Digitalisierung in der DNA“, sagt Jonas Triebel, Managing Director Germany bei IDG. Er freut sich, gemeinsam mit den langjährigen Partnern der Gala den Schritt hin zu einer rein digitalen Veranstaltung zu gehen und ein auf die CIO-Community zugeschnittenes Konferenzprogramm anbieten

zu können. „Daraus ergeben sich für alle Teilnehmer, Gewinner und Sponsoren fantastische neue Möglichkeiten“, so Triebel.

Mit innovativen Formaten reagiert IDG auf die Einschränkungen durch die Corona-Pandemie. Anstelle der ursprünglich geplanten Präsenzveranstaltungen in Berlin wurde ein neues Konzept entwickelt, um auch in diesem Jahr die Helden der IT zu würdigen und angemessen zu feiern.

Hohe Zahl an Bewerbungen

Der in Zeiten der Digitalisierung ohnehin hohe Stellenwert der IT ist in der Coronakrise noch einmal gestiegen. Vorübergehend waren weniger die strategischen als die operativen Fähigkeiten gefragt: Millionen Menschen mussten in kürzester Zeit ins Home Office umziehen. In den allermeisten Fällen gelang dies reibungslos, weshalb die IT-Abteilungen in den vergangenen Wochen zu Recht gefeiert wurden.

Währenddessen ging die digitale Transformation in hohem Tempo weiter, wie uns die zahlreichen Bewerbungen aus Großunternehmen, Mittelstand und dem Public Sector deutlich gezeigt haben. Die Gewinner aus den drei Kategorien wollen wir am 26. November feiern. Wir freuen uns, wenn Sie mit dabei sind!

Karen Funk [redaktion@cio.de]

ANMELDUNG | Gala und reSTART

Liebe CIOs, Sie sind herzlich zu unserer Gala, dem „vorweihnachtlichen Familientreffen der CIOs“, sowie dem begleitenden Programm eingeladen, bei dem auch das Networking nicht zu kurz kommen wird. Bereits jetzt können Sie sich anmelden:

www.cio-des-jahres.de



Dorothee Bär, Staatsministerin und Beauftragte der Bundesregierung für Digitalisierung, hält die Keynote auf der Gala.



Auch der Bundes-CIO ist mit dabei: Markus Richter, seit Mai 2020 IT-Beauftragter der Bundesregierung und Staatssekretär im BMI, nimmt als Pate für die Kategorie „Public Sector“ an der Gala teil.

CIO des Jahres – Ihr Programm auf einen Blick

25. November 2020

10:00 – 17:00 Uhr Voice-Mitgliederversammlung (Steigenberger Hotel Berlin).

26. November 2020

18:00 – 19:45 Uhr Gala zur Preisverleihung des „CIO des Jahres“ (digital und live aus dem Studio in München): Wir feiern zwei Halbzeiten lang inklusive 15 Minuten Pause!

Moderation: Katrin Müller-Hohenstein sowie die Chefredakteure Heinrich Vaske und Horst Ellermann

Keynote: Staatsministerin Dorothee Bär

Special Guest: Bundes-CIO Dr. Markus Richter

27. November 2020

10:00 – 13:00 Uhr reSTART-Online-Konferenz in Kooperation mit Voice: CIO Diaries, Breakout-Sessions und „Meet the Winners“.

Änderungen vorbehalten



„CIO des Jahres“ im Live Stream: Durch das neue Format führt Moderatorin Katrin Müller-Hohenstein (2. v. r.) zusammen mit dem CIO-des-Jahres-Team Karen Funk (Senior Editor und Projektleiterin), Heinrich Vaske (Editorial Director, links) und Horst Ellermann (Herausgeber CIO-Magazin).

Ich freue mich auf die digitale Gala CIO des Jahres am 26. November 2020!



„Für mich ist der CIO des Jahres immer ein ganz besonderes Ereignis, wo sich das Who's who der CIO-Community trifft. Ich bin schon sehr gespannt auf den festlichen Rahmen im Online-Format und freue mich, die Kollegen wenigstens virtuell zu treffen.“

Jutta von Mikusch-Buchberg,
CIO von Karl Storz

Anmeldung zur Gala unter: www.cio-des-jahres.de/anmeldung





Mit dem CIO Young Talent Award gewinnt Cihan Sögür auch ein Vollstipendium an der WHU – Otto Beisheim School of Management.

CIO YOUNG TALENT AWARD

Porsche-Manager Sögür liegt vorn

Der Sieger des CIO Young Talent Awards 2020 heißt Cihan Sögür von der Porsche AG. Mit der Auszeichnung fördern die CIO Stiftung und das CIO-Magazin herausragende junge IT-Talente.

„Cihan Sögür überzeugte die Jury des CIO Young Talent Awards mit seinem beruflichen Werdegang, seiner Vision der Rolle der IT als Treiber von Digitalisierung und Business und seinen beruflichen Ambitionen für die Porsche AG“, berichtet Stefan Huegel, Vorsitzender des Kuratoriums der CIO Stiftung und COO/CPO von IDG Deutschland. „Das Kuratorium beglückwünscht Cihan Sögür und seinen CIO Matthias Ulbrich gleichermaßen zu diesem Award.“

Schon seit 2011 richten die CIO Stiftung und das CIO-Magazin den Nachwuchswettbewerb CIO Young Talent Award aus. Den Gewinnern und Finalisten winken Voll- oder Teilstipendien für das berufsbegleitende MBA-Programm der WHU – Otto Beisheim School of Management. Die spannende Finalrunde wurde Ende Juni erstmals in digitaler Form abgehalten.

„Die Auszeichnung zum CIO Young Talent 2020 und das Vollstipendium an der WHU sind für mich die größte Freude und Ehre in meiner bisherigen Laufbahn“, sagte Sögür dem CIO-Magazin. „Ich bin meinem CIO Matthias Ulbrich sehr dankbar, dass er mich fordert, fördert und an meine Talente glaubt. Nur so ist mein Weg bis hierher möglich gewesen. Ich freue mich darauf, weiter neues Handwerkszeug zu erlernen und es direkt in die digitale Transformation bei Porsche einzubringen. Demütig, aber mit Vollgas und Herzblut.“

Sögür ist aktuell IT Demand Manager im Bereich Technology Acceleration & Management der Porsche AG. Der gelernte Betriebsinformatiker kommt aus Dortmund und hat in Stuttgart, Santa Barbara/USA sowie Istanbul/Türkei ein Duales Studium der Wirtschaftsinformatik absolviert. Zuvor war er bei IBM, der Deutschen Bahn sowie Olympus Europa in unterschiedlichen leitenden Tech-Rollen im Einsatz. Als Gewinner des Young Talent Awards darf er sich über ein

Vollstipendium im Wert von 43.000 Euro für das berufsbegleitende MBA-Programm der WHU – Otto Beisheim School of Management freuen. Die Finalistinnen und Finalisten im diesjährigen Nachwuchswettbewerb werden mit einem Teilstipendium im Wert von 15.000 Euro bedacht. Zu ihnen gehören:

- **Matthias Blum**, Schenker AG
- **Soumyabrata Dash**, Siemens Healthineers (Indien)
- **Christian Meyer**, Siemens AG
- **René Müller**, B. Braun Melsungen AG und
- **Katharina Rybnicek**, EVN Geoinfo (Österreich)

„Immer mehr CIOs nutzen den Award, um herausragende junge Talente in der internen IT zu fördern auf ihrem Entwicklungspfad in das Management ihres Unternehmens“, kommentiert Huegel. „Ganz im Sinne des Stiftungszwecks der CIO-Stiftung.“

Möglich machen den Nachwuchswettbewerb die Förderer und Stifter der CIO Stiftung, betont Peter Kreutter, Mitglied des Kuratoriums der CIO Stiftung. Neben dem CIO-Magazin gehören dazu Capgemini, Osborne Clarke und DXC Technology. „Ein besonderer Dank geht dabei natürlich an die CIOs, die von Beginn an diese Stiftungsidee tatkräftig unterstützt haben“, so Kreutter. So engagieren sich etwa Ex-RWE-CIO Michael Neff, Henkel-CDIO Michael Nilles und der ehemalige BMW-CIO Klaus Straub im Kuratorium.

Junge Talente aus ihrer IT-Organisation nominierten in den vergangenen Jahren beispielsweise die CIOs Roland Schütz von der Deutschen Lufthansa, Gerd Niehage von B. Braun, Stefan Henkel von Siemens Healthineers und Samir Fadlallah von Axel Springer. Kreutter: „Die CIO Stiftung freut sich schon auf das kommende Jahr, wenn wir das zehnjährige Bestehen des CIO Young Talent Awards feiern.“

Wolfgang Herrmann [redaktion@cio.de]

FÜHREN IM DIGITALEN WANDEL

Sieben Merkmale digitaler Leader



Wer den digitalen Wandel im Unternehmen vorantreiben will, braucht eine Kombinationen verschiedener Eigenschaften.

Die Digitalisierung und ihre Begleiterscheinungen bleiben eine Herausforderung für Führungskräfte. Erfolgreiche Digital Leader zeichnen sich durch Merkmale aus, die sich nur schwer in Zahlen fassen lassen.

1. Sie sind gute Kommunikatoren. Eric Sigurdson ist CIO bei der Beraterfirma Russell Reynolds Associates. Sein Erfolgsrezept: eine gute IT-Führungskraft unterstützte das Business beim Priorisieren und Artikulieren seiner Ziele. Dazu gehöre etwa das Kommunizieren von wichtigen Projektplänen. Darüber hinaus verfügten erfolgreiche Leader über Verhandlungsgeschick mit internen wie externen Beteiligten. Sie könnten gut zuhören, zwischen den Zeilen lesen – und sich dabei ihren Optimismus bewahren.

2. Sie machen die Dinge möglichst einfach. Für George Brady, Executive Vice President und CTO beim amerikanischen Finanzdienstleister Capital One, sind Konzentrationsfähigkeit und die Fähigkeit zur Vereinfachung die Schlüssel. Eine erfolgreiche Führungskraft überprüfe Prozesse ständig auf Effizienzsteigerungen, um Überflüssiges zu vermeiden.

3. Sie stellen neugierige Menschen ein. Dave Castellani, Senior Vice President und Business Information Officer beim Versicherer New York Life, zieht bei Neueinstellungen intellektuell neugierige Menschen vor, die hergebrachtes Wissen hinterfragen. Anders sei die Forderung nach lebenslangem Lernen in einem sich ständig wandelnden Markt nicht zu erfüllen. Etwas überspitzt ausgedrückt, sagt Castellani: „Ich brauche keine zweite Version meiner selbst im Team!“

4. Sie packen mit an: Srimi Koushik, CIO beim Gesundheitsdienstleister Magellan Health, pocht auf die Vorbildfunktion von Führungskräften. Gute Chefs lebten neue Verhaltensweisen im digitalen Zeitalter selbst

vor. Das Gegenteil einer guten Führungskraft ist für ihn jemand, der nur schlaue Artikel über Digitalisierung liest und dann seinem Team sagt: „Macht mal!“

5. Sie können mit Fehlern umgehen: Castellani nennt es das Paten-Prinzip: „Überbringe schlechte Nachrichten gleich!“ Fehler gehörten zu jedem Lernprozess. Daher dürften die Mitarbeiter nicht befürchten müssen, dafür bestraft zu werden. Gerade ein Projekt in eine Krise, könne eine gründliche Fehler-Analyse neue Erkenntnisse liefern, die den Weg weisen.

6. Sie knüpfen gute Beziehungen – nicht nur mit Vertretern der Führungsriege: Larissa Tosch, Vice President of Information Technology und CIO bei der Glatfelter Insurance Group, hat als Entwicklerin in dem Unternehmen angefangen. Dann wurde ihr die Leitung eines Business-Analysten-Teams aus der Underwriting-Abteilung angetragen. Das habe ihr geholfen, die IT-Organisation von außen zu betrachten, sagt Tosch heute: „Wir kennen alle diese Horrorgeschichten von IT-Abteilungen, die den Endanwendern etwas aufzwingen, oder von Fachabteilungen, die die IT übergehen“, so die Managerin. „Beides bringt auf lange Sicht keinen Erfolg.“ In der digitalen Transformation bräuchten IT-Führungskräfte gute Beziehungen im gesamten Unternehmen.

7. Sie sind zukunftsorientiert: Wie Capital-One-CIO Brady sagt, muss eine Führungskraft „immer um die Ecke denken“ und darf sich nie in der falschen Sicherheit wiegen, schnell und gut genug zu sein. Srimi Koushik von Magellan Health konsultiert auch externe Berater, von denen er sich Unterstützung beim Aufbau moderner Strukturen verspricht. Er sagt: „Man muss sich mit zukunftsorientierten Partnern verbünden.“

Esther Shein [redaktion@cio.de]

Unsere Services für Sie

Der Digital Leader Award wird virtuell

Die Digitalisierung ist im Kern der Unternehmen angekommen. Das zeigt der diesjährige Wettbewerb Digital Leader Award in besonderem Maß. Mehr als 80 Einsendungen mit spannenden digitalen Initiativen erhielten die Initiatoren und Gründer IDG Germany und NTT Germany in diesem Jahr.

Und weil die Mutmacher und Vorbilder der Digitalisierung gerade in Zeiten der Corona-Pandemie Anerkennung und

Sichtbarkeit verdient haben, küren wir die besten Digital-Stories des Wettbewerbs im Rahmen einer virtuellen Winners Night.

Am 10. September 2020 startet ab 17:30 Uhr das Programm als Teil des Virtual NTT Summit Germany.

Die Teilnahme an der virtuellen Winners Night ist für Interessierte kostenlos.

Anmeldung unter www.digital-leader-award.de/registrierung



Das Magazin im Abonnement

Das Jahresabonnement kostet inklusive Versandkosten im Inland 189 Euro, im Ausland 201 Euro (Normalpreis Europa), in der Schweiz 272 SFR, und bei Luftpost auf Anfrage.

Bitte beachten: Besondere Abo-Angebote finden Sie unter www.cio.de/abo



Messen Sie die Zufriedenheit Ihrer IT-Anwender

Mit dem IT Excellence Benchmark (ITEB) können Unternehmen herausfinden, ob IT-Nutzer mit den Leistungen ihrer IT-Organisation zufrieden sind, und wo Verbesserungsbedarf besteht. Zudem bieten wir Ihnen an, sich mit anderen IT-Abteilungen zu vergleichen.

Kontakt: **Jessica Schmitz-Nellen**, Tel. 089/360 86-745
E-Mail: jschmitz-nellen@idg.de | www.cio.de/iteb



Lesen Sie CIO auf Smartphone und Tablet

Mittlerweile lesen mehr Menschen auf mobilen Geräten als am PC. Wir sind darauf vorbereitet: Das responsive Design von cio.de sorgt dafür, dass die Inhalte automatisch an Ihr Endgerät angepasst werden.

Außerdem finden Sie in der Magazin-App alle CIO-Ausgaben für das Smartphone und Tablet.

www.cio.de/digital



CIO-Newsletter speziell für Ihren Bedarf

Newsletter nach Themen: Mobile IT (wöchentlich), Security (alle zwei Wochen), SAP (monatlich).

Newsletter nach Branchen: Finance IT, Healthcare IT, Public IT und Retail IT (alle monatlich).

Und das Wichtigste aus der IT allgemein: CIO Wirtschaft (täglich ab 5 Uhr) und CIO News (täglich ab 14 Uhr).

Zu bestellen unter www.cio.de/newsletter



So erreichen Sie unseren CIO-Kundenservice

Auskunft zu allen Abonnement-Fragen erhalten Sie unter diesen Nummern:

Telefon: 0931/4170-177

Fax: 0931/4170-497

Servicezeiten: 8 bis 17 Uhr (an Werktagen Montag bis Freitag)

CIO finden Sie in diesen Social Networks

Lesen Sie über uns auf **LinkedIn**, **Twitter** und **Xing** oder sehen Sie unsere Videos auf **YouTube**.



Impressum

Medienhaus:

IDG Business Media GmbH
Lyonel-Feininger-Straße 26
80807 München
Telefon: +49-89-36086-0
Telefax: +49-89-36086-118
E-Mail: info@idg.de

Editorial Director:

Heinrich Vaske
(v.i.S.d.P. – Anschrift siehe Medienhaus)

Gesamtanzeigenleiter:

Peter Lauck (verantwortlich)
089 36086-730, plauck@idg.de

Druck:

Silber Druck oHG
Otto-Hahn-Straße 25,
34253 Lohfelden

Inhaber- und Beteiligungsverhältnisse:

Alleiniger Gesellschafter der IDG Business Media GmbH ist die IDG Communications Media AG, München, eine 100%ige Tochter der International Data Group, Inc., Boston, USA. Aufsichtsratsmitglieder der IDG Communications Media AG sind: Kevin Krull (Vorsitzender), Donna Marr und Franco Spinelli.
Gründer: Patrick J. McGovern (1937 – 2014)

VON IDG

COMPUTERWOCHE

VOICE OF DIGITAL

**PREMIUM
ZUGANG**



IHRE VORTEILE ALS PREMIUM-MITGLIED:



PDF-AUSGABEN

Alle COMPUTERWOCHE-Ausgaben als PDF im übersichtlichen Gesamtarchiv.



MARKTSTUDIEN

IDG-Marktstudien zu topaktuellen Trendthemen.



INSIDER-ARTIKEL

Zugriff auf exklusive Website-Artikel.



PREMIUM E-BOOKS

6 Premium E-Books im Jahr.

JETZT BESTELLEN: www.computerwoche.de/premium



EXKLUSIVE FORTBILDUNG FÜR EXECUTIVES

Für IT-Manager, Digitalisierungsentscheider, CxOs

- Lernen Sie im Kreis von maximal 25 Teilnehmern
- Profitieren Sie vom Wissen renommierter WHU-Professoren
- Erleben Sie Digitalisierung „live“ vor Ort

LEADERSHIP IN DER DIGITALISIERUNG

Intensivtraining zu Strategie, Leadership
und Wettbewerb.

09. bis 13. November 2020
WHU-Campus, Düsseldorf

INTERKULTURELLES MANAGEMENT & DIGITALISIERUNG IN INTERNATIONALEN SCHLÜSSELMÄRKTEN

Einblicke in Wirtschaft, Politik und Kultur

18. bis 22. April 2021
in Tel Aviv/Israel

Weitere Informationen:
Jessica Schmitz-Nellen // Project Manager
089 - 360 86 745 // jschmitz-nellen@idg.de
www.leadership-excellence-program.de



Veranstalter:



Gefördert von:

