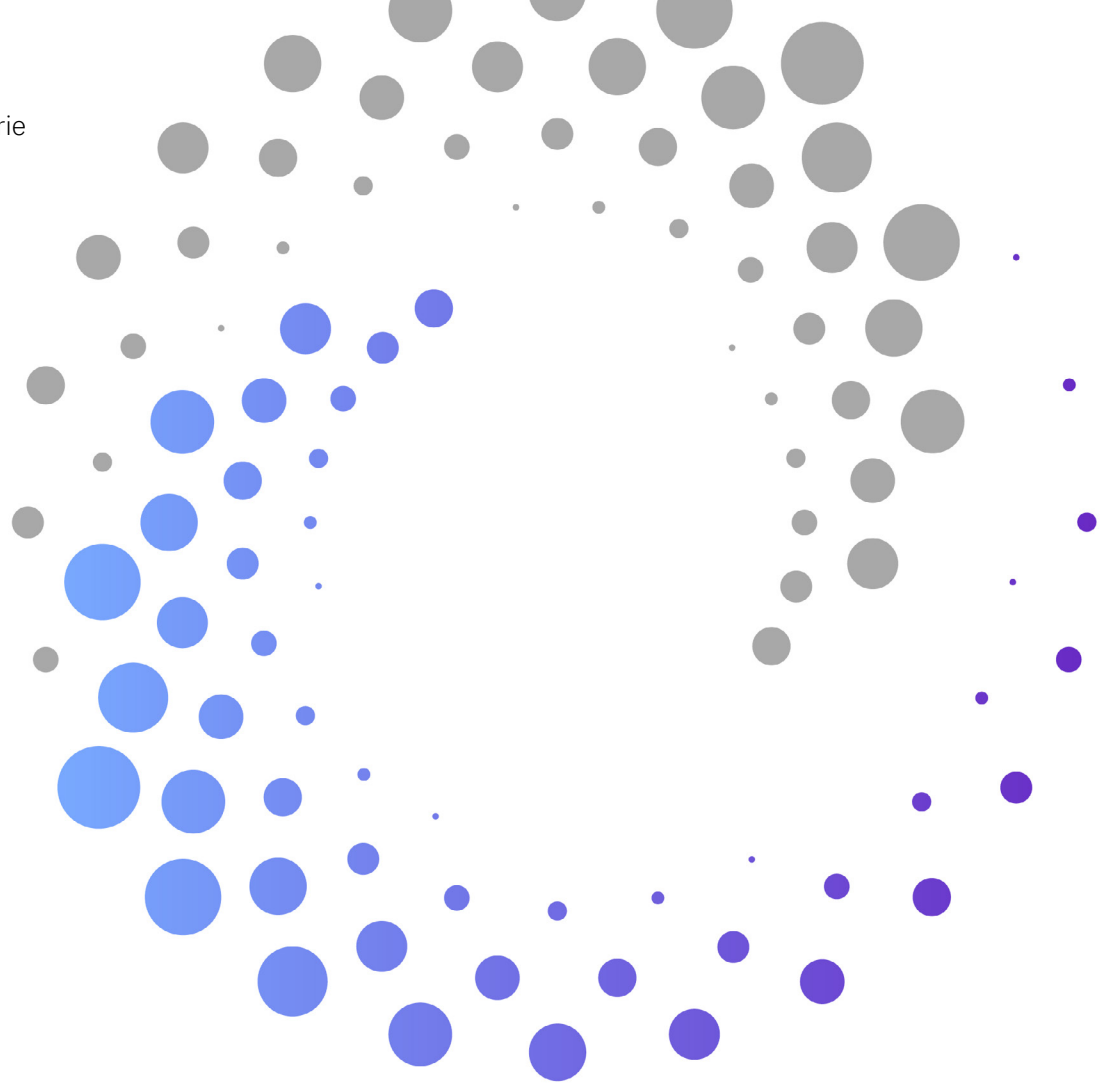


Globale Management-Serie
27. Ausgabe
Die CDO-Studie



Wertschöpfung aus Daten

**Wie erstklassige Chief Data Officer
Top-Ergebnisse liefern und dabei weniger ausgeben**

In Zusammenarbeit mit Oxford Economics hat das IBM Institute for Business Value 3.000 CDOs befragt. Die erfassten Daten wurden durch ausführliche Interviews mit mehr als 20 CDOs weltweit ergänzt. Die Daten wurden nach Land, Branche, Geschlecht und Unternehmensgröße differenziert. Wir haben Betriebs- und Finanzdaten für den Zeitraum von 2019 bis 2022 erfasst.

Um besser zu verstehen, was ein datengesteuertes Unternehmen ausmacht, haben wir die Befragten nach vier Aspekten bewertet. Datenwertschöpfer (8 %) erreichen überall hohe Werte:

- Eine klare Sicht von den Daten bis zur Wertschöpfung
- Investitionen in Daten beschleunigen das Unternehmenswachstum
- Daten sind das Kernstück für innovative Geschäftsmodelle
- Engagierte Partnerschaften im Geschäftsumfeld.

Inhalt

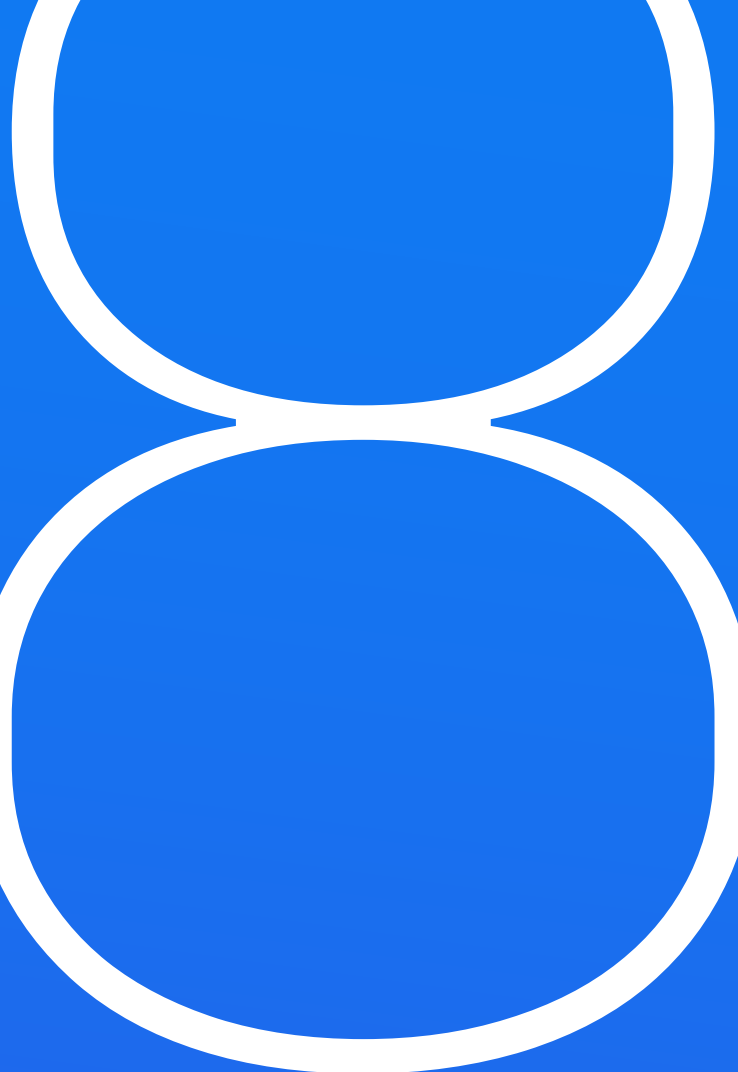
- 1 Vorwort
- 2 Ein Tag im Leben eines Chief Data Officer
- 4 Was tut ein Chief Data Officer eigentlich?
- 12 **Lektion 1**
Den Weitblick kultivieren, um den ROI zu steigern
- 22 **Lektion 2**
Huckepack-Effekte für Dateninvestitionen durch umfassende digitale Investitionen
- 30 **Lektion 3**
Die Innovation des Geschäftsmodells ebenso fördern wie die Geschäftsabsicherung
- 40 **Lektion 4**
Voller Einsatz für Partnerschaften im Geschäftsumfeld
- 48 Es gibt mehr als nur einen Weg von Daten zu Wertschöpfung
- 50 Weltweiter Vertrieb

3.000
CDOs wurden befragt

Über 30
Länder

29
Branchen

27.
Ausgabe



0%

der Chief Data Officer
erzielen mehr
Wertschöpfung bei
geringeren Ausgaben.

Wie ist das
möglich?

Vorwort

Inderpal Bhandari

Chief Data Officer bei IBM



Daten als Grundlage für alle Geschäftsentscheidungen, Strategien und Betriebsmodelle sind längst kein banales Thema mehr, das in die hintersten Winkel der IT-Abteilungen verbannt wird. Sie sind zum Thema für die Vorstandsetage geworden.

Um das Jahr 2002 herum erkannten Vorstände und Chefetagen erstmals Daten als strategischen Aktivposten, der die digitale Transformation voranbringen kann und setzten einen Verantwortlichen dafür ein – den Chief Data Officer. Ich bin schon seit den Anfangstagen dieses Aufgabenbereichs ein CDO und kann bestätigen, wie stark sich dieser Bereich weiterentwickelt hat. Es freut mich besonders, diesen Bericht vorstellen zu dürfen, denn er untersucht nicht nur das aktuelle Aufgabengebiet, sondern auch sein ungeahntes weiteres Potenzial, wenn es voll ausgeschöpft wird.

Unsere Umfrage unter 3.000 CDOs weltweit richtet den Blick insbesondere auf eine Spitzengruppe der Chief Data Officer, nur 8 %, deren Leistungen besonders herausragen. Sie geben weniger für Datenstrategie und Management aus als ihre Kollegen und erzielen doch die gleiche oder sogar eine höhere Umsatzsteigerung im Jahr. Wir nennen Sie „wertschöpfende CDOs“. Sie weisen vier Gemeinsamkeiten auf, die im Folgenden ausgeführt werden sollen.

Außerdem nehmen wir mit Freude die wachsende Zahl der weiblichen CDOs zur Kenntnis. Während die Gleichstellung der Geschlechter global noch sehr zu wünschen übrig lässt, sind fast die Hälfte (46 %) der von uns befragten CDOs Frauen. Diese Frauen werden darlegen, wie sie zur Transformation ihrer Unternehmen beitragen. Die befragten CDOs werden ihre Herausforderungen, Chancen, Vorgehensweisen und Strategien immer wieder nach eigenen Aussagen beschreiben. Es würde mich wundern, wenn Sie keine Ähnlichkeiten zu Ihrem Unternehmen entdecken.

Strategisch denkende CDOs wissen, dass es im Grunde nie allein um die Daten ging. Es ging stets darum, Wertschöpfung für die Transformation des Unternehmens aus den Erkenntnissen über integrierte Daten zu gewinnen.

Mit großer Freude erkenne ich an, dass meine CDO-Kollegen in ihren Unternehmen überaus positive Veränderungen hervorbringen. Und dabei gehen sie so vor:

Ein Tag im Leben eines Chief Data Officer

Julien

03:00

Singapur
[19:00 GMT]

Julian, Chief Data Officer (CDO) bei einem großen Unternehmen der Telekommunikation ist hellwach. Erst ein knappes Jahr in dieser Position, wurde er soeben durch einen Anruf von seinem Team der Nachtschicht geweckt. „Eine Datenpanne ist aufgetreten.“ Worte, die kein CDO hören will. Umfang und Ausmaß der Datenpanne werden noch untersucht, doch es scheint, als sei einer der größten Kunden des Unternehmens betroffen. Die Hände sind feucht, der Kopf schmerzt und ihm wird plötzlich ganz mulmig. Zusammen mit dem Leiter für Cybersicherheit im Unternehmen hat er hart daran gearbeitet, die virtuellen Lücken zu schließen, um genau diese Situation zu vermeiden. Erste Berichte deuten an, dass der Datenverlust auf ein Leck in der Cybersicherheit eines kleinen Supply-Chain-Partners zurückzuführen ist. Die Überprüfung der Sicherheit des digitalen Ökosystems gehört zur Phase II seines Plans, doch Cyberkriminelle haben ihren eigenen Zeitplan und sind offenbar eingedrungen, bevor diese Lücken geschlossen werden konnten. Julien fragt sich, ob sein CEO, der sich nicht unbedingt durch verständnisvolles Verhalten auszeichnet, ihm die Chance geben wird, die Dinge in Ordnung zu bringen. Zunächst greift er zum Telefon, um seinem Chief Supply Chain Officer die schlechte Nachricht mitzuteilen.

Julien

Hayden

08:00

San Francisco
[13:00 GMT]

Nach nur sechs Monaten als CDO bei einem großen Unternehmen für Finanzdienstleistungen hat Hayden ihr Team zusammen gerufen, um zu besprechen, was ihre CDO-Kollegen am Anfang ihrer Anstellung oft übersehen: Sich klar zu machen, welche Motivation hinter jedem Schritt des Strategieplans steckt und dafür zu sorgen, dass die wichtigsten Schritte priorisiert werden. Vor kurzem war Hayden bei einer Diskussionsrunde, in der viele CDO-Kollegen ihre „Big Bang“-Konzepte vorgestellt haben, damit im Unternehmen möglichst schnell große Veränderungen sichtbar werden. Aber Hayden hat den Eindruck, was das Team heute und im Laufe dieser Woche vor hat, ist ein grundlegender erster Schritt. Weniger „Big Bang“, vielmehr stetiges Ausbringen von Saatgut, aus dem im kommenden Jahr veränderte Arbeitsprozesse für das Unternehmen entstehen werden. Wird das Konzept aufgehen? Wird Hayden genug Zeit bekommen, das Konzept zum Erfolg zu führen? Hayden weiß, dass der Arbeitsplatz Ihrer Kollegen davon abhängt.

Hayden

Ana

16:00

Recife
[19:00 GMT]

Ana prüft in einer Videokonferenz mit einem ihrer wichtigsten Produktanbieter die Ergebnisse eines sechswöchigen Tests für ein Data Fabric-Produkt. „Ich bin sehr froh, dass wir mit Ihrer Hilfe einen zentralen Bereich unseres Geschäftsablaufs erneuern konnten“, sagt Ana. „Sonst hätten wir im letzten Jahr 12 Monate oder länger gebraucht, um eine neue Vorgehensweise zu testen. Das meine ich wirklich ernst - Ihr Fachwissen in diesem Bereich hat unseren Wertschöpfungszyklus beschleunigt wie ein Raketentriebwerk.“ Ihr ist durchaus bewusst, dass ihr Fokus auf Partnerschaften im Geschäftsumfeld und ihre guten Beziehungen zu Innovatoren bei ihrer Anstellung vor 18 Monaten eine wesentliche Rolle gespielt haben. Doch nun muss sie Machbarkeitsnachweise und Partnerschaften in einem Umfang skalieren, der in ihrem Unternehmen bislang beispiellos ist. Da hat sie noch viel Arbeit vor sich.

Ana

Wilma

09:00

Stockholm
[08:00 GMT]

Wilma nippt an ihrem Kaffee, während sie sich auf eine Besprechung mit Vorstandsmitgliedern und dem CEO vorbereitet, um ihren Jahresplan 2023 für den gesamten Datenbereich des Unternehmens für Konsumgüter zu prüfen, bei dem sie beschäftigt ist. Nach 36 Monaten stellt Wilma fest, dass sie bereits länger in dieser Position ist als viele andere CDOs. Ihre Datenstrategie und ihr Implementierungsplan haben konkrete Formen angenommen. Das belegen mehrere erfolgreiche funktionsübergreifende Kundeninitiativen, angetrieben durch Erkenntnisse, die aus Daten gewonnen wurden. Sie überlegt, welche weiteren Wünsche der Vorstand haben könnte und wie sie potenzielle „Lieblingsprojekte“ oder Bemerkungen wie „Das habe ich gerade in einem großen Wirtschaftsjournal gelesen“ abwimmeln kann. Sie muss die Dynamik des von ihr aufgebauten, zwar weniger prestigeträchtigen, aber umso praktischeren und wirksameren Frameworks für Geschäftsdaten aufrecht erhalten, um das ganze Potenzial ihres Unternehmens freizusetzen.

Wilma

(GMT)

Was tut ein Chief Data Officer eigentlich?

20

Selbst 20 Jahre nach der Erfindung dieser Rolle scheint das keiner genau zu wissen.

Täglich stehen Chief Data Officer (CDOs) überall auf der Welt im Rampenlicht. Sie tragen Verantwortung für den Schutz von Kunden- und Mitarbeiterdaten, für die Nutzung von Daten bei der Entwicklung innovativer neuer Lösungen und für das Transformieren großer Unternehmen in schlanke Wertschöpfungsketten mithilfe von Erkenntnissen, die aus Daten gewonnen werden. Von der Entstehung von Data Fabric über KI-Insights bis zur datengesteuerten Unternehmenskultur – die Rolle des Chief Data Officer ist kaum wiederzuerkennen im Vergleich zu ihrer Einführung in 2002.¹ Auch nach über 20 Jahren ist die Rolle des CDO nicht endgültig definiert. Dies zeigt ein Artikel auf cio.com aus dem Jahr 2022, der mit der Frage „Was ist ein Chief Data Officer?“ begann.²

Es fällt nicht leicht, spektakuläre Ergebnisse zu liefern, wenn kaum Einigkeit darüber besteht, was der Aufgabenbereich eigentlich beinhaltet. Vom Vorstand, der schon zu Beginn der Anstellung des CDO wahre Wunder (z. B. mehr Umsatz bei geringeren Kosten) erwartet, bis zum CEO, der die Umstellung eines großen Unternehmens auf datengesteuerte Strukturen in weniger als sechs Monaten für machbar hält (was nicht zu schaffen ist) – der Druck auf die CDOs wird immer größer.

Knapp über die Hälfte (52 %) der befragten CDOs sagt, dass Datensicherheit die wichtigste Aufgabe in ihrer Rolle ist. Dagegen sind weniger als zwei Drittel (61 %) der Auffassung, dass die Daten ihres Unternehmens sicher und geschützt sind. Wenn der Druck derart zunimmt, suchen die CDOs nach Wegen, die Wertschöpfung nicht nur zu steigern, sondern auch zu schützen.

Versierte CDOs bahnen sich eigene Wege. Zwar sind keine zwei Wege gleich, aber die besten Wege weisen grundlegende Gemeinsamkeiten auf, wie unsere jüngste Studie zeigt, bei der 3.000 Chief Data Officer aus vielen Teilen der Welt befragt wurden. Eine Spitzengruppe (ca. 8 % der Befragten) erzielt eine höhere Wertschöpfung zu geringeren Kosten als ihre Kollegen. Ihre Taktik, ihr Konzept und ihre Denkweise liefern ein Vorbild für alle CDOs und datengestützten Unternehmen, um Potenziale zu erkennen, zu fördern und freizusetzen.

Im Folgenden werden fünf Aspekte beleuchtet. Zuerst wird die Spitzengruppe der CDOs beschrieben, die wir als „Wertschöpfer“ bezeichnen. Danach folgen vier Abschnitte mit grundlegenden Lektionen, die wir von dieser Elite lernen können. Nebenbei werden Richtlinien dafür aufgezeigt, wie grundlegende Erkenntnisse in die Tat umgesetzt werden können.

Es hat sich gezeigt, dass es den CDOs im Grunde nie allein um Daten ging. Vielmehr geht es um den geschäftlichen Nutzen, der durch Erkenntnisse aus Daten gewonnen werden kann. Wer sind die CDOs, die diesen Zusammenhang nutzen können, und wie stellen sie das an?

Sehen wir einmal genauer hin.

Nach eigenen Aussagen

Abnehmende Anstellungsdauer und Risiken



Peter Jackson

Chief Data and Product Officer bei Outra (Großbritannien)
Chief Data and Analytics Officer bei Carruthers and Jackson

„Ich denke, das größte Risiko und die größte Gefahr für den CDO ist, dass die Unternehmen nicht genau wissen, welche Aufgaben der CDO übernehmen soll. Und sie haben keine klare Vorstellung, welchen CDO-Typ sie haben wollen. Wollen sie einen CDO, der Datenprognosen, Datenanalyse und Data Science vorantreibt, oder soll der Chief Data Officer dafür sorgen, dass ihre Daten von hoher Qualität und verlässlich sind?“



Srinivasan Sankar

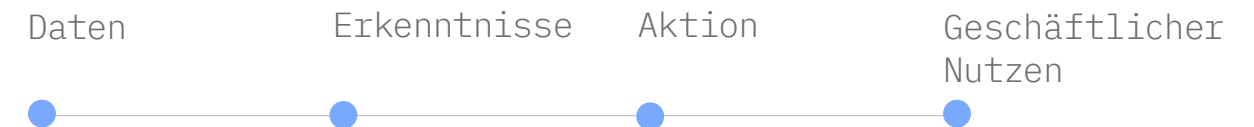
Enterprise Data and Analytics Leader in der Versicherungsbranche

„In den letzten 18 bis 24 Monaten ist die Beschäftigungsdauer des CDO immer kürzer geworden ... im Gespräch mit meinen Kollegen höre ich, dass die Beschäftigungsdauer von 36 Monaten auf 24, 18 oder gar 12 Monate gekürzt wurde ... Die Ursache dafür liegt meines Erachtens in den Erwartungen. Den Erwartungen auf beiden Seiten.“

Was macht einen „herausragenden“ Chief Data Officer aus?

Einige Unternehmen gehen mit der Prämisse „viel Geld hilft viel“ an die Daten heran. Sie geben Riesensummen aus, um enorme Wertschöpfung zu erzielen. An dieser Taktik ist nichts auszusetzen (schließlich können Erfolge auch mit der Brechstange erzielt werden), doch unsere Studie zeigt einen besseren Weg auf.

Durch unsere Studie haben wir herausragende Chief Data Officer identifiziert, eine Spitzengruppe von 8 %, deren Unternehmen einen geringeren Anteil ihrer Rendite in Daten investiert und trotzdem einen gleich hohen oder sogar höheren geschäftlichen Nutzen erzielen. Diese CDOs bezeichnen wir als „Datenwertschöpfer“, weil sie eine klare Sicht von den Daten zum geschäftlichen Nutzen entwickelt haben.



Die Zahlen an sich erscheinen zunächst eher bescheiden: Für eine Umsatzsteigerung von 1 % investiert der CDO in unserer Studie im Schnitt 2,32 % der jährlichen Einnahmen in Datenmanagement und -strategie. Wertschöpfer erzielen das gleiche Ergebnis mit 2,27 % der Einnahmen. Doch dieser Unterschied summiert sich auf Millionen von Dollar durch Einsparungen, einen deutlich höheren ROI und langfristige Ergebnisse.

4 Dinge, die führende CDOs richtig machen

Die von uns befragten Unternehmen erwirtschaften im Schnitt einen Umsatz von ca. 9 Mrd. US-Dollar im Jahr. Diejenigen mit freier Sicht von den Daten zum geschäftlicher Nutzen geben bis zu 5 Mio. US-Dollar weniger aus als ihre Kollegen, um die gleiche Umsatzsteigerung zu erzielen. Diese Einsparungen sind höher als die durchschnittlichen Kosten für eine Datenschutzverletzung (4,35 Mio. US-Dollar).³

Es überrascht daher nicht, dass die Wertschöpfer mit 50 % höherer Wahrscheinlichkeit eine Steigerung des Daten-ROI erzielen als andere CDOs. Das Erreichen des Geschäftsziels ist als konkrete Erwartung in ihre Aufgabenbeschreibung eingebunden. Außerdem sind sie häufiger direkt dem CEO unterstellt.

Interessanterweise zeichnen sich diese Wertschöpfer nicht durch auffällige „Big Bang“-Aktionen aus.

Sie halten dagegen viel von gut koordinierten niederschweligen Konzepten. Diese CDOs legen den Fokus darauf, durch neue Investitionen die Saat für Veränderungen auszubringen, und zeigen sorgfältig das „Warum“ und „Wie“ von diesen Investitionen zur erzielbaren Wertschöpfung auf. Vor allem bewegen sie sich im Gleichschritt mit dem Unternehmen und pflegen dabei die richtigen Partnerschaften, sowohl nach innen als auch nach außen.

Auch mit kleinen Schritten kann Großes erreicht werden. Tatsächlich scheinen sie das Große erst möglich zu machen. Die Wertschöpfer übertreffen die Leistungen ihrer Kollegen bei der Innovation um etwa 40 %, bei der Kapitalisierung von Daten und bei der Umsatzsteigerung um etwa 10 %.

1

Klare Sicht von den Daten bis zur Wertschöpfung

2

Investitionen in Daten beschleunigen das Unternehmenswachstum

3

Daten sind das Kernstück für innovative Geschäftsmodelle

4

Sehr engagierte Partner im Geschäftsumfeld

Abbildung 1

Was machen führende CDOs anders?

Wir schaffen eine klare Sicht von den Daten zur Wertschöpfung

56 %

100 %

Unsere Investitionen in Daten beschleunigen das Unternehmenswachstum

50 %

100 %

Daten sind das Kernstück für innovative Geschäftsmodelle

76 %

100 %

Wir haben sehr engagierte Partner im Geschäftsumfeld

65 %

100 %

Alle anderen

Datenwertschöpfer

Abbildung 2

Worin die CDOs mit hoher Wertschöpfung aus Daten ihre Kollegen übertreffen

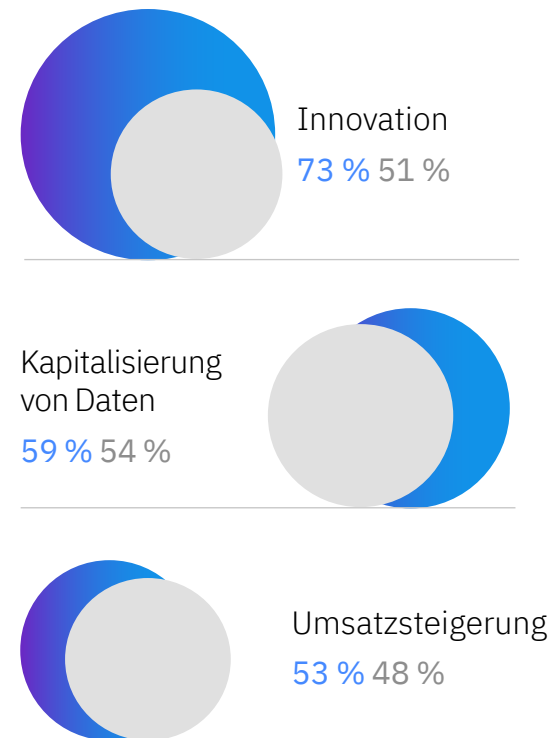
In der Frage, was die Wertschöpfer zu herausragenden Leistungen befähigt, deutet unsere Studie auf vier wichtige Faktoren – den von einem Befragten genannten „Weitblick“ (d. h. die Verknüpfung technologischer Initiativen mit geschäftlichen Ergebnissen), das Kombinieren von Dateninvestitionen mit Huckepack-Effekten aus anderen digitalen Investitionen, den Schwerpunkt auf innovative Geschäftsmodelle und auf die Geschäftsabsicherung legen, sowie die offensive Anbahnung von Partnerschaften mit dem gleichen digitalen Ökosystem.

Wir werden uns noch ausführlich mit jedem dieser Bereiche befassen und dabei genauer auf die grundlegenden Erfahrungen der CDOs eingehen, um daraus Lehren zur Verbesserung der Verfahren zu ziehen.

„Wenn es um ein „Big Bang“-Projekt geht, frage ich meine Kollegen immer: Hast Du schon die Frage gestellt, WARUM du das dem Unternehmen antun willst?“

Srinivasan Sankar

Enterprise Data & Analytics Leader in der Versicherungsbranche



Datenwertschöpfer
Alle anderen

Profil eines Datenwertschöpfers

Datenwertschöpfer kommen oft aus den Bereichen Daten und Analyse und sind häufig

direkt dem CEO unterstellt.

Datenwertschöpfer verbinden einen Top-Down-Ansatz mit Teamfähigkeit

Datenwertschöpfer sind häufiger

in börsennotierten Unternehmen anzutreffen als in privat geführten Unternehmen.

Die größten Herausforderungen beim Datenmanagement liegen

für Datenwertschöpfer

in der Verlässlichkeit der Daten und dem nicht klar definierten Daten-ROI.

Einen

„Weitblick“

kultivieren, um
die Rendite
zu steigern

Lektion

„Die Hauptaufgabe eines Datenbereichs, oder eines CDO, liegt in der Wertschöpfung für das Unternehmen. Darum braucht der CDO unbedingt einen „Weitblick“, von der beide Seiten profitieren, die Technologie und das Geschäft.“

Raffael Lychowski
Head of Data & Analytics
TIM Brasilien

Die Wertschöpfung für das Unternehmen durch den Chief Data Officer ist keine unabhängige Aufgabe.

Dies erfordert eine genaue Beobachtung der Prioritäten und Aktivitäten für die Umsatzgenerierung. Dennoch legen CDOs häufig den Fokus auf die Datenfunktion an sich. Um beides zu verbinden ist eine Fähigkeit nötig, die Rafael Lychowski von TIM Brasilien als „Weitblick“ bezeichnet.

Lychowski, der Leiter des Bereichs für Daten und Analyse bei einem brasilianischen Telekommunikationsunternehmen ist, sagt, dass dieser Weitblick tief in die Kernprozesse und Metriken eines Unternehmens eingebettet werden kann. „Bei TIM sind die KPIs in zwei Gruppen aufgeteilt – in technische KPIs und geschäftliche KPIs“, erläutert Lychowski. „Die technischen KPIs legen den Fokus darauf, wie viele Lösungen in der Zielarchitektur vorhanden sind, wenn der Zeitplan und das Budget eingehalten werden. Die geschäftlichen KPIs zeigen an, wie die Wertschöpfung für das Unternehmen generiert wird und sind jeweils vom Anwendungsfall abhängig.“

Im Ergebnis, so sagt er, ermöglicht dieses System eine ständige und konsistente Priorisierung der möglichen Optionen mit Blick auf den ROI. „Wenn es um ein Produkt geht, das auf Kostensenkung abzielt, muss ich die Kostensenkung durch dieses Produkt im Unternehmen verfolgen. Wenn es um Qualität geht, überwache ich den Net Promoter Score. Für jedes analytische Artefakt – für jedes von uns gelieferte Produkt, dessen Herstellung wir überwachen – muss ein geschäftlicher KPI vorhanden sein, der auf dieses Produkt abgestimmt ist und den wir verfolgen können.“

Die Datenkompetenz stellt die Verbindung zum geschäftlichen Nutzen her

„Die Tools zum Bewegen von Daten sollten so einfach wie möglich sein. Ein gebrauchsfertiges Serienprodukt mit den nötigen Prüfungs- und Steuerungsfunktionen muss her. Unternehmen können sich keinen Dateningenieur leisten, der 200.000 Dollar im Jahr dafür bekommt, Daten von A nach B zu übertragen. Wir sollten in Menschen investieren, die mithilfe dieser Daten eine Wertschöpfung erzielen können. Zum Beispiel in einen Entwickler für Datenanalyse.“

CDO eines großen Unternehmens für Konsumgüter

Sie müssen nicht genau diese Formel anwenden, um ein Konzept für einen „Weitblick“ zu entwickeln. Sie müssen jedoch zielstrebig darauf hinarbeiten. Der CDO eines großen Unternehmens für Konsumgüter sagt mit Blick auf den ROI: „Ich bleibe lieber auf Abstand von den Bereichen, in denen der ROI nicht klar zu erkennen ist. Wir konzentrieren uns daher besonders auf Bereiche mit deutlich erkennbaren Defiziten, die unter unserer Kontrolle stehen, die klare Definitionen für Daten aufweisen, die mit gemeinsamen Prozessen ausgestattet sind, die von den Mitarbeitern genutzt werden, und die messbare Auswirkungen auf einen Geschäftsprozess oder das Geschäftsergebnis haben. Und dann auf die Frage: **Wie kann ich eine direkte Verbindung von Korrekturen und Optimierungen zu unseren Gewinnen und Verlusten aufzeigen?**“

Der Weitblick wird oft für CDOs zum Problem, die noch keine aussagefähigen Metriken dafür festgelegt haben, wie mit Daten eine Wertschöpfung für das Unternehmen erzielt werden kann. Wim Stolk ist seit fast 18 Monaten als Leiter für Daten und KI im CDO-Büro der niederländischen Zentralregierung beschäftigt. Er beschreibt sein Vorgehen so: „Zu meinen Aufgaben gehört das Definieren von KPIs, die intelligent und auf die Anforderungen und Wünsche der Stakeholder zugeschnitten sind. Sie müssen außerdem die gesetzlichen Vorgaben sowie die Anforderungen für Datenqualität und Datenmanagement erfüllen. Wir arbeiten intensiv daran, ein solches KPI-System bereitzustellen und konzentrieren uns vorerst nicht auf inhaltliche Aspekte.“ Aktuell sieht Stolk den Schwerpunkt bei den Grundlagen: „Wir konzentrieren uns besonders auf das Datenmanagement, die Datenqualität, ein Datenverzeichnis und einen Datenkatalog, vielleicht noch auf ein Datensystem und natürlich auf die Sicherheit und den Schutz der Daten. Daraus ergeben sich inhaltliche Prioritäten, die 2023 und 2024 realisiert werden sollen.“

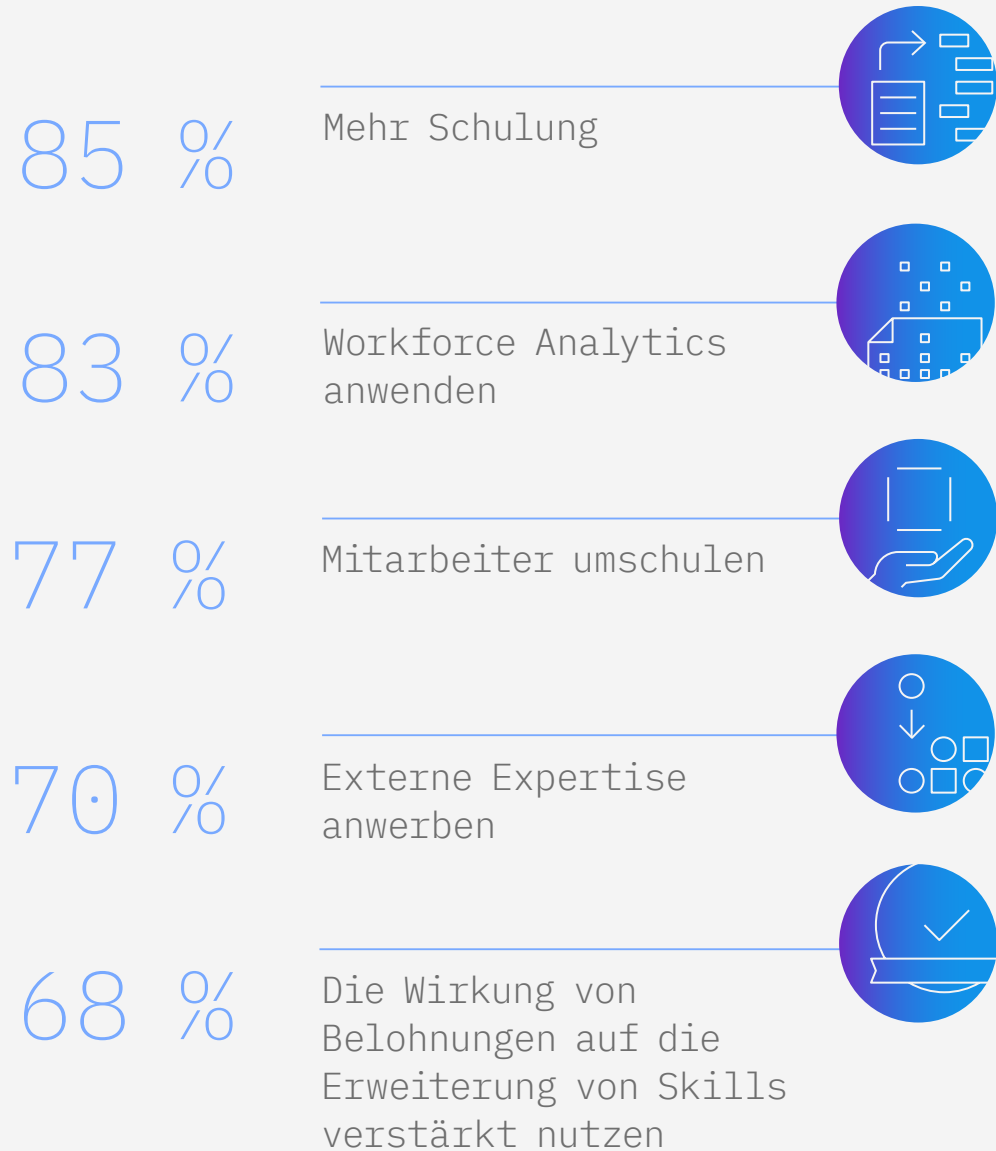
Anders ausgedrückt, Weitblick braucht Zeit. Ein wichtiger Schritt – und ein Instrument für schnellere Fortschritte, das die Datenwertschöpfer besonders hervorheben – ist die Verbesserung der Datenkompetenz im Unternehmen.

Eine optimale Wertschöpfung aus Daten hängt von der Datenkompetenz im Unternehmen ab. Die herausragenden CDOs oder Wertschöpfer erkennen, dass Datenkompetenz nicht allein in der Führungsriege, sondern bei allen Mitarbeitern vonnöten ist – und das nicht nur im technischen Bereich, sondern auch auf der geschäftlichen Seite. Der CDO eines großen Unternehmens für Konsumgüter drückt es so aus: „Ein datenorientiertes Unternehmen kann nicht entstehen, wenn der Datenzugang, die Datenkompetenz und der Einblick in Daten allein auf ein Team oder einen Bereich des Unternehmens beschränkt bleiben.“

Ein wichtiger Baustein zur Förderung der Datenkompetenz ist ein erstklassiger Datenschutz. Eine verlässliche Grundlage in diesem Bereich hilft dem datenorientierten Unternehmen, das Vertrauen des Geschäftsumfelds zu gewinnen. Tatsächlich erreichen die Datenwertschöpfer in unserer Studie bessere Leistungen als ihre Kollegen in den Schlüsselbereichen des Datenschutzes – von der Datenethik über die organisatorische Transparenz bis zur Cybersicherheit.

Lychowski von TIM Brasil beschreibt, wie sein Unternehmen Kollegen im Geschäftsumfeld dabei hilft, sich eine größere Datenkompetenz anzueignen: „Diese Big-Data-Probleme, die keiner lösen kann; unser Team muss in der Lage sein, Strategien und Lösungen dafür zu finden. Das hindert uns jedoch nicht daran, auch Geschäftsbereiche mit den Daten arbeiten zu lassen. **Also haben wir einen demokratischen Ansatz entwickelt, bei dem das Daten- und Technologieteam für die Orchestrierung unseres Data Lake verantwortlich ist. Und wir stellen parallel Sandboxes für die Geschäftsbereiche bereit. In diesen Sandboxes können sie Daten analysieren, untersuchen, eigene Vorstellungen bei der Datenanalyse realisieren und sogar KI-Modelle für maschinelles Lernen einsetzen. Immer unter Aufsicht der Technologie – unter Berücksichtigung der Informationssicherheit und der bewährten Verfahren für die Cloudnutzung und unter Verwendung der richtigen Tools.**“

Die CDOs mit besserer Wertschöpfung in unserer Studie nannten **fünf wichtige Maßnahmen**, mit denen sie **die Datenkompetenz** flächendeckend im ganzen Unternehmen stärken und fördern:



Johnson & Johnson wählt den persönlichen Ansatz

Unternehmen können die Datenkompetenz fördern, indem sie geschäftliche Prioritäten auf der Ebene der Entscheidungsträger mit der Domäne der Stakeholder verbinden. Jim Swanson, Chief Information Officer bei Johnson & Johnson, erklärt, wie sein Team dazu beiträgt, Kollegen auf die Nutzung neuer Technologien (z. B. KI) vorzubereiten. „In Zusammenarbeit mit IBM haben wir ein KI-gestütztes Interferenzmodell für Skills entwickelt, das anonymisierte externe Daten mit Qualifikationsdaten aus unseren internen Datenbeständen verknüpft.“ „Wir konnten Daten über Skills der Mitarbeiter aus Tools gewinnen, die in meinem IT-Unternehmen genutzt werden, und diese Daten in das Modell einspeisen. Die KI konnte anschließend den Wissensstand jeder Person in den Skills ermitteln, die wir fördern möchten, und eine umfassende Übersicht der Stärken und Schwächen erstellen.“⁴

Die Datenskills sind noch nicht so weit verbreitet, wie es sich der CDO wünschen würde. In vielen Bereichen sind sie nur spärlich vorhanden und werden von vielen Seiten umworben. Der Fokus auf mehr Schulungen und Umschulungen für alle Mitarbeiter hilft nicht nur, diesen Mangel auszugleichen, sondern ist zugleich eine Antwort auf die großen Veränderungen bei den Beschäftigten, die durch digitale Systeme, KI und andere Technologien verursacht werden, weil wiederholt anfallende Aufgaben von intelligenten Maschinen übernommen werden.

Die Skills bei der Datenkompetenz helfen nicht nur bei der Schaffung einer Self-Service-Datenkultur, sie helfen auch der Führungsebene dabei, Mitarbeiter für komplexere Aufgaben und Verantwortungsbereiche einzusetzen. Dabei trägt die Datenkompetenz dazu bei, Technologie- und Dateninitiativen auf die Geschäftsziele abzustimmen. CDOs mit besonders hoher Wertschöpfung erkennen, dass die breite Streuung von digitalen Fachkenntnissen im ganzen Unternehmen einen schnelleren und transparenten Übergang zur Wertschöpfung ermöglicht.

„Bisher wurden Systeme, Infrastruktur und Netze als unterstützende Tools für die effiziente Geschäftsführung betrachtet, doch jetzt erkennen wir, dass die Daten in diesen Systemen zur Wertschöpfung beitragen können. Das ist die eigentliche Veränderung.“

Munenobu Hashizume
Managing Executive Officer, Hitachi Zosen Corporation

Datenwerte vor Bedrohungen schützen

Wodurch wird das Erreichen einer optimalen Datenwertschöpfung ausgebremst oder gar gefährdet? CDOs mit besonders hoher Wertschöpfung aus Daten geben eine Antwort, indem sie großen Wert auf die drei Bereiche Datenethik, organisatorische Transparenz und Verantwortlichkeit sowie Cybersicherheit legen.

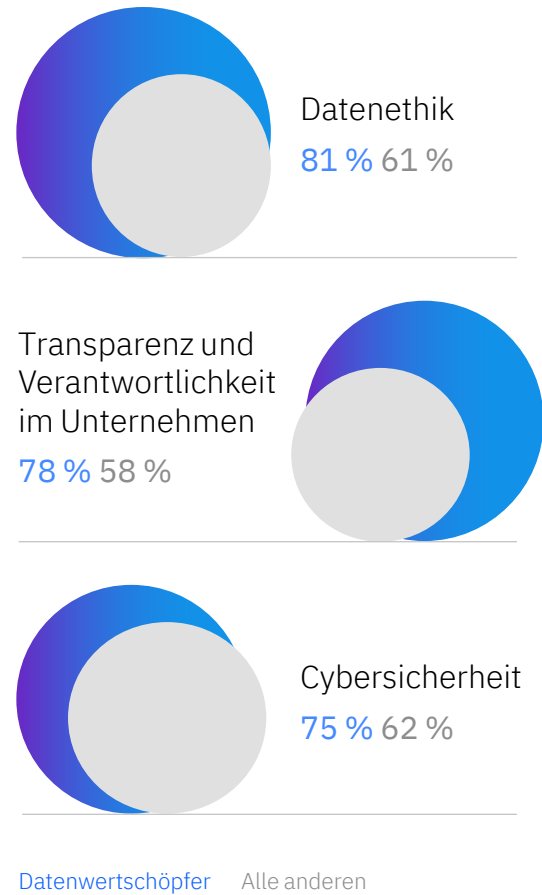
Ein schwerer Verstoß im Bereich Datenethik oder Cyberkriminalität kann Monate oder Jahre harter Arbeit für die Wertschöpfung aus Daten zunichte machen.

Durchschnittliche globale Gesamtkosten für einen Datenschutzverstoß: **4,35 Mio. USD**

In manchen Branchen sind die durchschnittlichen Kosten deutlich höher – im Gesundheitswesen⁵ liegen Sie bei: **10,10 Mio. USD**

Es überrascht darum nicht, dass ca. 8 von 10 CDOs mit hoher Wertschöpfung aus Daten sagen, ihr Unternehmen belegt einen Spitzenplatz bei der Datenethik, der Transparenz und Verantwortlichkeit im Unternehmen oder bei der Cybersicherheit.

Abbildung 3
CDOs mit besonders hoher Wertschöpfung aus Daten leisten mehr beim Datenschutz



Nach eigenen Aussagen

Geschäftlicher Nutzen, Datenkompetenz und Storytelling



Zhaolong Ma

Chief Data Officer der SUNDA-Gruppe

„In mancher Hinsicht ist die Technologie an sich für Unternehmen bedeutungslos. Ein Unternehmen, das Technologie allein um der Technologie willen nutzt oder Daten allein um der Daten willen, und sie nicht in konkreten geschäftlichen Nutzen ummünzen kann, wird nicht überleben können.“



Rodrigo Vasconcelos

Head Data and Analytics (CDAO), Banco do Brasil

„Heute konzentrieren wir uns zu 70 % auf die Entwicklung (Datenwissenschaft, Analysemodelle, Data Engineering usw.) und zu 30 % auf Governance, Prozesse und Qualitätsüberwachung. Unser ehrgeiziges Ziel besteht darin, diese Schwerpunkte in drei bis fünf Jahren umzukehren und uns stärker auf Governance, Datenpflege und Beratung zu konzentrieren. Wir wollen die Skills für die funktionale Analyse und die Datenkompetenz in unserer Branche ausbauen.“



Peter Jackson

Chief Data and Product Officer bei Outra (Großbritannien)
Chief Data and Analytics Officer bei Carruthers and Jackson

„Eine der größten Begabungen von Menschen, die besonders gut mit Daten umgehen können, ist ihre Fähigkeit, Geschichten zu erzählen.“

So finden Sie die richtigen Möglichkeiten im

Playbook für Daten-wertschöpfer

ROI frühzeitig und häufig berechnen

Dateninvestitionen ohne konkreten, vorab festgelegten ROI sind keine Investitionen, sondern reines Glücksspiel

- Ganz gleich, ob der ROI für Daten in Zeitersparnis, selbst gelösten Problemen, geringeren Kosten zum Erreichen von Zielen, der Summe bearbeiteter Probleme oder der Anzahl vermiedener Probleme gemessen wird, der ROI für Daten kann dazu beitragen, den Umsatz um 24 % zu steigern.*
- Legen Sie KPIs fest, die im Unternehmen den Stellenwert von Daten verdeutlichen und zeigen, wie Sie Ergebnisse erzielen und geschäftlicher Nutzen generieren.
- Priorisieren Sie Bereiche, in denen Mängel bestehen, sei es bei Kontrollmechanismen, einheitlichen Datendefinitionen oder häufig genutzten Prozessen.
- Zeigen Sie konkret auf, wie sich Verbesserungen auf Gewinne und Verluste auswirken.

Kohärenz schaffen

Die Strategie für Daten und Analyse auf die Geschäftsstrategie abstimmen.

- Um Daten in Wertschöpfung umzumünzen, müssen Sie die Triebkräfte im Unternehmen kennen und die Strategie für Daten und Analyse auf die Geschäftsstrategie abstimmen.
- Schaffen Sie Kohärenz durch ein übergreifendes Zusammenführen verschiedener Rahmenbedingungen und Richtlinien, die in den Unternehmensbereichen existieren.
- Beziehen Sie alle ein und schaffen Sie Akzeptanz für die künftige Datenlandschaft.
- Erzeugen Sie Synergie, indem Sie als Mentor für die Analyse im Unternehmen auftreten, die geeigneten Ressourcen zuweisen und in Schulungen investieren.
- Liefern Sie Ergebnisse in Zusammenarbeit mit Business-Teams.
- Datenwertschöpfern gelingt dies häufiger als ihren Kollegen. Sie sind zu 63 % auf die Geschäftsstrategie ausgerichtet, die anderen CDOs nur zu 48 %.

Weitblick kultivieren, um den ROI zu steigern

Nutzen Sie Daten, um die Leistung auf innovative Art zu überwachen und zu dokumentieren

Datenvisualisierung und Dashboards nutzen, um neue Erkenntnisse zu gewinnen.

- Machen Sie deutlich, dass dem Unternehmen sehr daran gelegen ist, die Wertschöpfung aus Daten zu erhöhen. Die Datenvisualisierung und Dashboards erhöhen die Transparenz und zeigen Fortschritte zum Erreichen der Ziele auf.
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Berichte aus einem gemeinsamen Repository stammen, das dem Unternehmen gehört. Häufig sind mehrere Datenbestände mit großen Überschneidungen vorhanden. Senken Sie die Kosten, indem Sie Ihre Daten konsolidieren.
- In diesem Bereich sehen auch CDOs mit hoher Wertschöpfung aus Daten noch Nachholbedarf. 45 % von ihnen sagen, dass ihre Dateninvestitionen neue Wege eröffnen, die Leistung auf andere Weise zu überwachen und zu dokumentieren. Aber der Einsatz lohnt sich, da er den Umsatz potenziell um 27 % steigern kann.*

**Wir haben untersucht, welche Wegbereiter aus der Gruppe der Datenwertschöpfer den Umsatz oder die Umsatzrendite in den Jahren 2020 bis 2022 steigern konnten. Für jeden Wegbereiter haben wir geprüft, ob in der Gruppe der Datenwertschöpfer angegeben wurde, dass er eine Aktivität umgesetzt, nicht umgesetzt oder nur teilweise umgesetzt hat. Anschließend haben wir die Unterschiede in der Steigerung des Umsatzes oder der Umsatzrendite für beide Gruppen berechnet.*

Nicht die traditionellen Geschäfts- und Datenprozesse modernisieren

Stimmen Sie Anwendungsfälle für Daten auf bestimmte Geschäftsstrategien ab und erneuern Sie sie zusammen mit dem Geschäft.

- Legen Sie den Fokus nicht allein auf bessere Tools, eine bessere Cloud, eine bessere Infrastruktur, sondern auch auf bessere Prozesse.
- Traditionelle Geschäfts- und Datenprozesse spiegeln nur das Geschäftsmodell wider, das bei der Einführung des Datenbestands existierte. Es hat sich verändert.
- Modernisieren Sie Anwendungsfälle, sodass sie die aktuellen Geschäftsanforderungen widerspiegeln und ganz auf Ihre Geschäftsstrategie abgestimmt sind. Dies kann den Umsatz potenziell um 258 % steigern und die Umsatzrendite um 130 %.*

Teams durch Datenkompetenz befähigen

Die Datenkompetenz fördern, damit die Teams auf der Grundlage von Daten fundierte Entscheidungen treffen können.

- Motivieren Sie Geschäftsbereiche, Verantwortung für ihre Daten zu übernehmen, und erlauben Sie ihnen, die Entwicklung neuer Datenprodukte anzustoßen.
- Machen Sie deutlich, dass jeder Beteiligte im Unternehmen für Daten verantwortlich ist, und bauen Sie zugleich eine Dateninfrastruktur auf, die innovative Ideen der Benutzer fördert, ohne sie durch die (in die Infrastruktur integrierte) Datenkonformität auszubremsen.
- Identifizieren Sie einzelne Glieder in der Wertschöpfungskette für Daten, für die neue Qualifikationen (Skills) nötig sind; investieren Sie in diese Skills und planen Sie Fluktuation in diesen Bereichen mit ein.
- Datenwertschöpfer können mit qualifizierten Teams Umsatzsteigerungen erzielen, die um 173 % höher liegen als mit nicht qualifizierten Teams.*

Huckepack- Effekte für

Lektion

Dateninvestitionen
durch umfassende
digitale Investitionen

„Wir tun uns schwer damit, unsere
Geschäfts- und IT-Strategien in
Einklang zu bringen.“

Akiko Murakami
Chief Data Officer
Sompo Japan Insurance Inc.

CDOs haben in der Regel viel
Freiraum bei der Entscheidung, wo
investiert wird und welche
Prioritäten in diesen Bereichen
gesetzt werden sollen. Trotzdem entscheidet
sich die Mehrheit der CDOs mit hoher Wertschöpfung aus
Daten dafür, ihre Strategie für das Datenmanagement an die
größeren Investitionen ihres Unternehmens in digitale
Transformation zu koppeln – und diese Entscheidung
vergrößert das Potenzial der Auswirkungen.

Abbildung 4

**CDOs mit hoher
Wertschöpfung aus
Daten passen die
Datenstrategie an die
digitale Transformation
des Unternehmens an**

Datenwertschöpfer

60 %

Unsere Strategie für das Datenmanagement ist genau
auf unsere digitale Transformation abgestimmt

Alle anderen

52 %

„Wer ITler fragt, bekommt zu hören, dass die Daten dem Unternehmen gehören. Wir machen gar nichts damit. Und wer den Geschäftsbereich fragt, bekommt zu hören, dass die Daten von der IT gesteuert werden. Wir haben keinen Zugriff darauf. Und so fallen die Daten in ein großes Vakuum und niemand kann wirklich etwas mit ihnen anfangen. Die Geschäftsleitung weiß nicht, was sie da vor sich hat, und die IT-Leitung weiß nicht, wie die Geschäftsprozesse ablaufen. Dieses Zuständigkeitsvakuum verhindert, dass die Daten für die Wertschöpfung genutzt werden können.“

CDO eines großen Unternehmens für Konsumgüter

Dies zeigt ganz klar: Die Datenstrategie und digitale Strategie sollten im Gleichschritt vorwärts gehen. Dieser Gleichschritt ist leicht gesagt und schwer getan. Akiko Murakami, CDO bei Sampo Japan Insurance Inc., sagt ganz offen, wo die Herausforderungen liegen: „Wir tun uns schwer damit, unsere Geschäfts- und IT-Strategien in Einklang zu bringen . . . Die Geschäftsstrategie will das Geschäft transformieren und zugleich das agenturzentrierte Geschäftsmodell beibehalten. Wir kommen nicht umhin, die Geschäftstätigkeit auf eine datenbasierte Arbeitsweise umzustellen. Manche IT-Systeme bremsen dieses Konzept aus. Es gibt Einschränkungen beim Datenvolumen, das von traditionellen Systemen verarbeitet werden kann, sowie bei der Verarbeitungszeit.“

Friedman Wang, Leiter des Big Data R&D Center der CTBC Financial Holding Co., Ltd., sieht das auch so. Das Gestalten der Datenlandschaft durch digitale Technologien, die das ganze Unternehmen transformieren, ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Wertschöpfung, sagt Wang:

„Ich denke, der CDO kann durch eine zukunftsfähige Datentechnologie die größte Wirkung erzielen, zum Beispiel durch das Kombinieren von KI mit Daten, um die Wertschöpfung aus Daten optimal zu nutzen.“

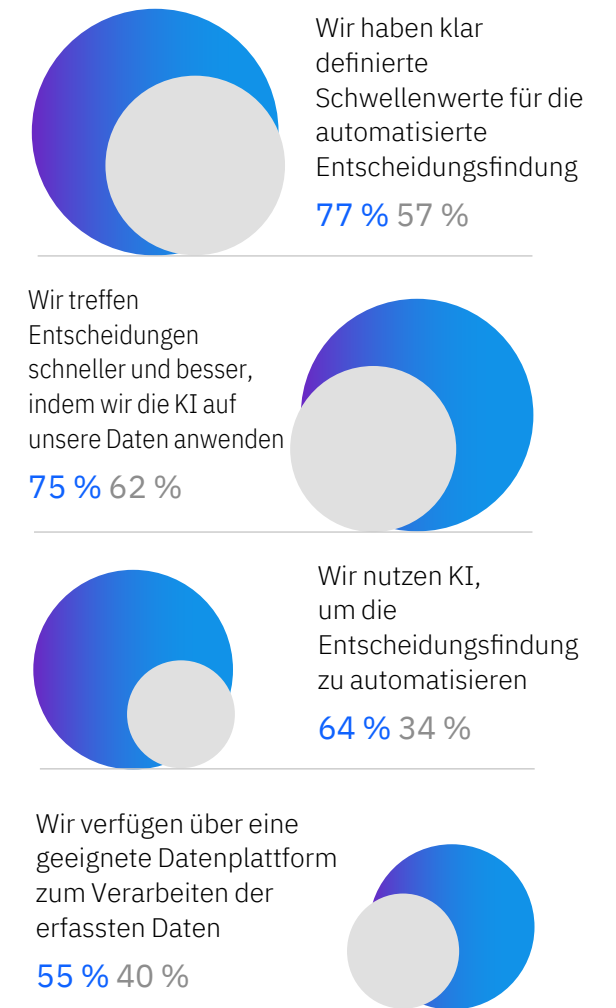
Die KI ist für die Datenflut unserer Tage bestens gerüstet

Die befragten CDOs legen besonderen Wert auf Investitionen in KI, wie bestimmte andere Branchen (Behörden und Bildung, Kommunikation, Banken und Finanzmärkte), die den Fokus auf die automatisierte Entscheidungsfindung legen.

Peter Jackson, Chief Data and Product Officer bei Outra (Großbritannien) und Chief Data and Analytics Officer bei Carruthers and Jackson, sieht das ganz pragmatisch: „Angenommen, Sie erhalten fünf Feeds mit ESG-Daten, wie vergleichen Sie einen CO2-Score mit einem anderen? Und wie ermitteln Sie einen verlässlichen Mittelwert, Durchschnittswert oder Wertebereich für diesen CO2-Score, der in einem Investitionsmodell verwendet werden kann? Das ist keine Aufgabe für den CTO, für den Strategy Officer oder für den Investment Officer. Es ist eine Aufgabe für jemanden, der sich sehr gut mit Datenmodellierung und Statistik auskennt.“

KI-gestützter Erkenntnisgewinn aus Daten kann in vielen Branchen Wettbewerbsvorteile generieren. Der CDO eines großen Distributors der Automobilbranche verweist auf die Bedeutung für die Autoindustrie: „Ich bin fest davon überzeugt, dass die nächste Revolution an der Datenfront stattfindet.“ Die Datenflut aus immer besser vernetzten Fahrzeugen verleiht der Rolle des CDO eine immer größere Bedeutung für die gesamte Branche und ihr Wachstum. „Bei der Menge der erfassten Daten kommt es entscheidend auf die Priorisierung an. Wer dabei in der Autoindustrie ganz vorne mitspielt, wird als Erster die Daten in den Griff bekommen.“

Abbildung 5
Datenwertschöpfer nutzen KI häufiger zu ihrem Vorteil als ihre Kollegen



Datenwertschöpfer Alle anderen

Lufthansa

Das Kundenerlebnis verbessern durch Daten und KI

Deutschlands größte Fluggesellschaft, die Deutsche Lufthansa AG, wusste, dass mit der richtigen Strategie für Daten und KI das Kundenerlebnis verbessert und die Mitarbeiter besser dazu befähigt werden können, operative Exzellenz zu erreichen.⁷ Die Regeln und Vorschriften für eine weltweit operierende Fluggesellschaft sind überaus komplex – von Freigepäckgrenzen für bestimmte Strecken über Statusstufen bis hin zu Visumpflichten für Reisepassinhaber, die von einem Land in ein anderes reisen. Kein Sachbearbeiter kann alle Antworten wissen.

„Für die Lufthansa ist KI so wichtig, weil sie den Zugang zu den Daten erschließt, über die wir verfügen“, erklärt Mirco Bharpalania, Senior Director für domänenübergreifende Lösungen bei der Lufthansa Group. „Es hilft uns, das ganze Potenzial auszuschöpfen, das irgendwie oder irgendwo in unseren Datenbanken schlummert.“

Lufthansa hat in Zusammenarbeit mit IBM Datenquellen nutzbar gemacht, die bisher getrennt waren. Sie können jetzt nach Begriffen der natürlichen Sprache und nach Begriffen der Luftfahrt durchsucht werden, damit die Sachbearbeiter ohne großen Aufwand fast 100.000 Kundenanfragen im Jahr beantworten können. Die IBM® Watson-Technologie verwaltet, durchsucht, analysiert und interpretiert die verschiedenen infrage kommenden und miteinander verknüpften Datenquellen wie Microsoft SharePoint und interne Ticketsysteme.

Nach eigenen Aussagen

Unrealistische Erwartungen im Blick auf die KI ablegen und das Geschäft verstehen



Srinivasan Sankar

Enterprise Data and Analytics Leader in der Versicherungsbranche

„Ein CDO muss über Kenntnisse in Datenmanagement und Geschäftsführung verfügen und über das technische Knowhow, um erreichbare Ziele zu setzen. Andernfalls setzt der CEO unrealistische Ziele wie 'alles mit KI, maschinellem Lernen und Automatisierung innerhalb von sechs Monaten'. Wer die Technologie und das Geschäft kennt, weiß, dass es aus der Datenperspektive und aus anderen Perspektiven unmöglich ist.“



Peter Jackson

Chief Data and Product Officer bei Outra (Großbritannien) Chief Data and Analytics Officer bei Carruthers and Jackson

„Muss ich jeden Geschäftsprozess verstehen? Nein, denn ich habe nicht die Kapazität dafür. Aber ich möchte die wichtigsten Prozesse verstehen, die für das Geschäft von Bedeutung sind.“

So finden Sie die richtigen
Möglichkeiten im

Playbook für Daten- wertschöpfer

Huckepack-Effekte für Dateninvestitionen durch umfassende digitale Investitionen

Klar definierte Schwellenwerte für die automatisierte Entscheidungsfindung festlegen

Die Daten unter Kontrolle halten und Geschäftsrichtlinien definieren, die (operative) Entscheidungen ermöglichen und vorantreiben.

- Stellen Sie durchschaubare und transparente Algorithmen zum Verarbeiten von Daten bereit.
- Einen Rahmen für Datenethik definieren, der die Anwendung von KI und Algorithmen reguliert.
- Definieren Sie Rahmenrichtlinien für Algorithmen, die festlegen, wann eine Gruppe von Regeln als Algorithmus eingestuft wird und wie und worauf er angewendet werden darf.
- Ein deutlich höherer Anteil der CDOs mit hoher Wertschöpfung aus Daten hat klar definierte Schwellenwerte für die automatisierte Entscheidungsfindung festgelegt (77 %, gegenüber 57 % der anderen CDOs).

Neue Quellen für die Wertschöpfung aus Daten erschließen

Daten und Analyse als zentrales Element für Ihre Innovationen nutzen.

- Legen Sie das Eigentumsrecht für Daten fest: Wenn Sie Eigner des Geschäftsprozesses sind, sind Sie auch Eigner der Daten, die aus diesem Geschäftsprozess stammen.
- Passen Sie traditionelle Datenspeicher durch verbindliche Modelle an moderne Geschäftsprozesse an. Das trägt nicht nur zur Kostensenkung bei, sondern auch zum Entwickeln neuer Datenperspektiven.

KI anwenden, um die Entscheidungsfindung zu verbessern und zu beschleunigen

Nutzen Sie KI, um menschliche Entscheidungen zu erweitern und den Kontext und die Szenarios für geschäftliche Entscheidungen besser zu verstehen.

- Anstatt sich bei Entscheidungen vom Bauchgefühl leiten zu lassen, sollten Sie KI nutzen, um durch Information initiierte Aktionen mit Daten und Prognosen zu untermauern.
- Durch intelligente Automatisierung können die Prozesse der Entscheidungsfindung optimiert und die Produktivität, Qualität und Konformität der Geschäftsabläufe unterstützt werden.
- Binden Sie immer den menschlichen Faktor ein, indem Sie Kontrolle als oberste Instanz nutzen („Ist diese Prognose wirklich folgerichtig?“).
- Bilden Sie vielfältige Teams mit Menschen unterschiedlicher Herkunft, um unbewusste Vorurteile in Ihren Lösungen zu vermeiden.
- Drei Viertel (75 %) der CDOs mit hoher Wertschöpfung aus Daten nutzen KI für die Entscheidungsfindung, aber nur 54 % der anderen CDOs.

Eine reibungslose und kundenzentrierte Methode verwenden

Arbeiten Sie mit Partnern zusammen, um Daten und Erkenntnisse freizusetzen und zu konsolidieren.

- Stellen Sie in Online-Vertriebskanälen konsistente, verfügbare und verlässliche Daten bereit, um die Kundenbeziehung und das Kundenerlebnis zu stärken.
- Konsolidieren Sie Daten an den verschiedenen Kontaktpunkten für Kunden, um einheitlichere Kundenerlebnisse und bessere Einblicke zu bieten.
- Stellen Sie sicher, dass Kundendaten im ganzen Unternehmen einheitlich und der Strategie gemäß verarbeitet und organisiert werden.

Innovativen Geschäftsmodellen

den gleichen Stellenwert
geben wie der
Geschäftsabsicherung

Lektion

„Uns fehlt es nicht an Ideen. In Workshops höre ich viel Gerede über verschiedene Maßnahmen, die wir ergreifen könnten ... Aus technologischer Sicht ist es unsere Aufgabe, diese Träume wahr zu machen.“

CDO eines großen Distributors der Autoindustrie

Kein Chief Data Officer möchte mitten in der Nacht telefonisch über einen Datenschutzverstoß informiert werden oder herausfinden, dass eine wichtige Informationsressource attackiert wurde. Der Schutz von Datenressourcen ist eine vordringliche – und frustrierende – Aufgabe, die kein CDO auf die leichte Schulter nehmen darf.

Doch für die Datenwertschöpfer in unserer Studie hat das Schützen der Daten in etwa den gleichen Stellenwert wie das Entwickeln innovativer Geschäftsmodelle. Tatsächlich geben fast 90 % der CDOs mit hoher Wertschöpfung aus Daten an, dass sie mit ihren Dateninvestitionen neue Quellen der Wertschöpfung erschließen wollen und damit die Innovation in ihren Unternehmen vorantreiben.

Dies ist ein wichtiger Unterschied, der aber nicht leicht umzusetzen ist. Auch diese Führungskräfte haben mit der Balance zwischen der für Innovationen nötigen Transparenz und den erforderlichen Maßnahmen zum Schutz der Daten zu kämpfen. Doch diese Herausforderung darf ihnen nicht zum Hindernis werden. Masayuki Yamamoto, Group Manager des New Mobility Service Dept. der Suzuki Motor Corporation drückt es so aus: „Es ist eine schwierige Gratwanderung zwischen Datenschutz und Innovationsförderung. Ich muss eine Dateninfrastruktur aufbauen, die den Benutzern Freiraum für Innovationen bietet, ohne sie durch Datenkonformität zu ersticken.“

Abbildung 6

Die Investition in Daten erschließt neue Quellen für den geschäftlichen Nutzen

Datenwertschöpfer

87 %

Unsere Dateninvestitionen liefern die nötigen Funktionen, um neue Quellen für Wertschöpfung zu erschließen

Alle anderen

63 %

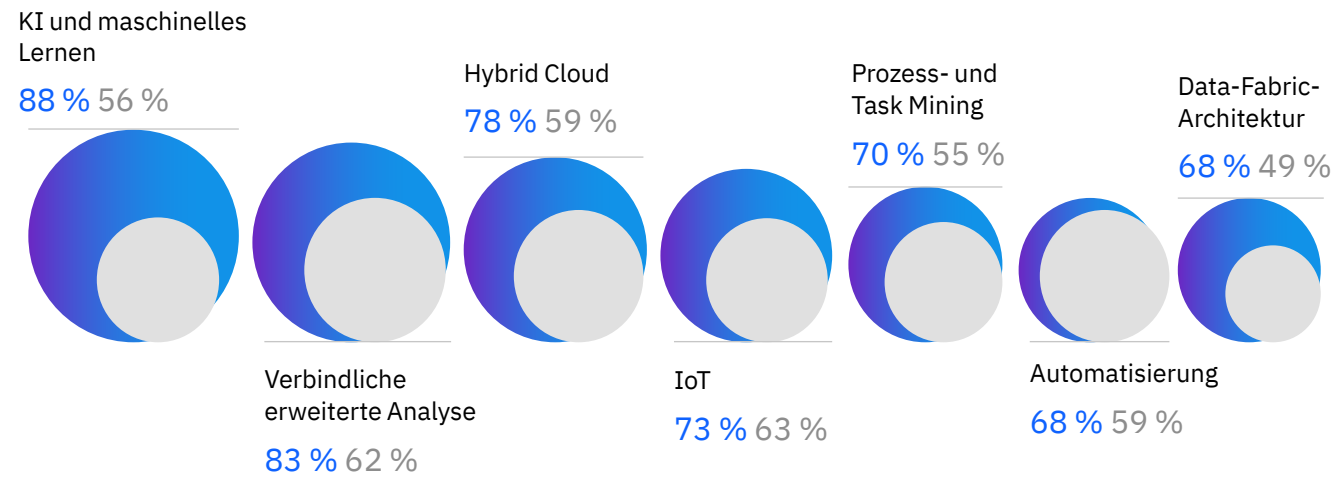
„Silos aufbrechen“ und Technologien zum Vervielfachen der Innovation

Wie überwindet der CDO diese Herausforderungen? Die Datenwertschöpfer in unserer Studie betonen, dass die verschiedenen Technologien für die Zusammenarbeit nötig sind. Von Data Fabric über die zentrale Architektur bis hin zu aufeinander abgestimmten verknüpften Daten – CDOs mit hoher Wertschöpfung aus Daten investieren in Methoden und Konzepte zur Förderung von Innovation und brechen Datensilos auf, die der Innovation im Weg stehen.

Doch das Aufbrechen von Silos erfordert häufig den sensiblen Umgang mit Geschäftsbereichen. Wenn der Geschäftsbereich Eigentümer der Daten ist, so sagen diese CDOs, dann kommen oft weitere Stufen der Komplexität zu den bewährten und sicheren Verfahren und Technologien hinzu. Ein wichtiger Türöffner besteht darin, einen angemessenen Zugriff auf archivierte Daten zu ermöglichen, die aktualisiert werden können. Diese virtuelle Datenarchivierung (sie erinnert an die Zeiten, als Unmengen von Lochpapier irgendwo eingelagert wurden) bezeichnet Wim Stolk, CDO bei der niederländischen Zentralregierung als „nachhaltige Zugriffsmöglichkeit“: „Mit nachhaltiger Zugriffsmöglichkeit meinen wir Archivmaterial, das auffindbar, wiederverwendbar, zugänglich und interpretierbar ist.“

Abbildung 7

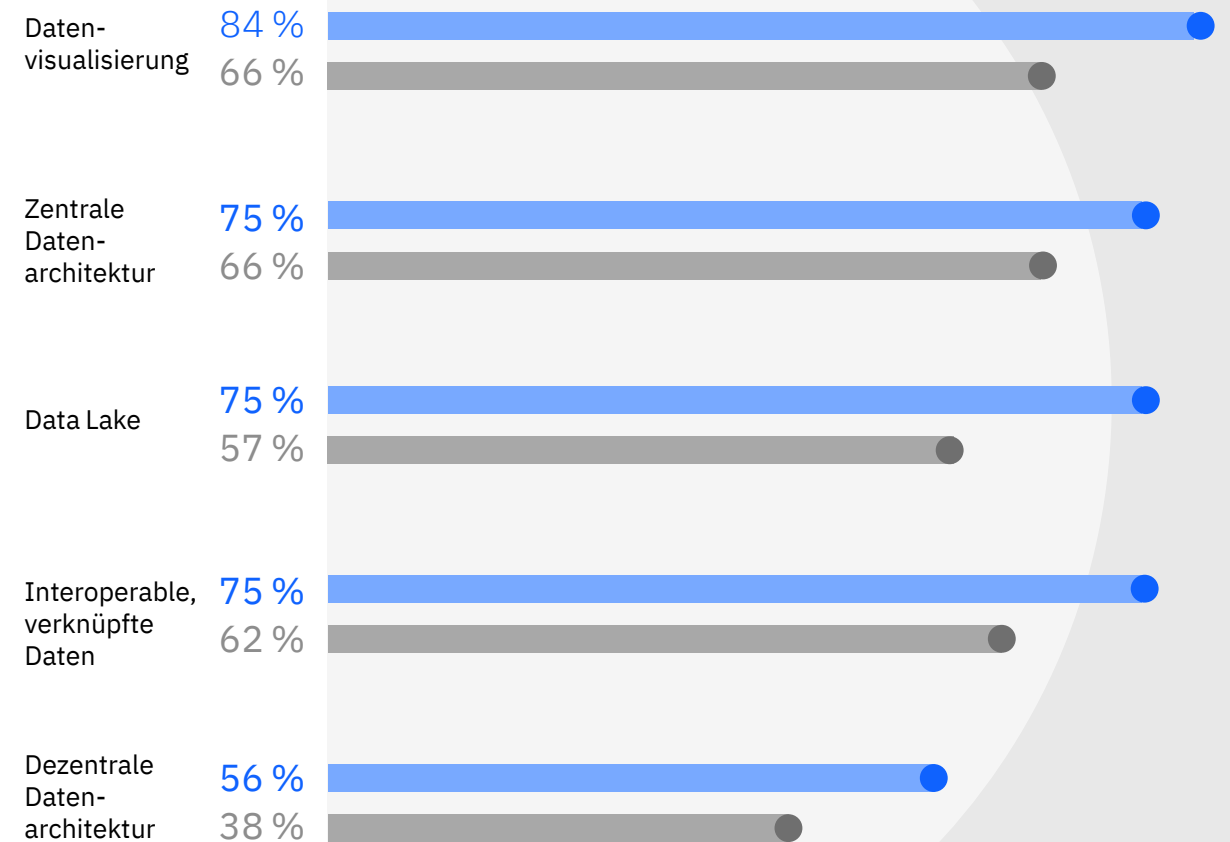
CDOs mit hoher Wertschöpfung aus Daten nutzen viele innovative Technologien



Datenwertschöpfer Alle anderen

Abbildung 8

Datensilos aufbrechen, um Innovation zu fördern



Datenwertschöpfer

Alle anderen

Die vielen Gesichter der Datenarchitektur

Die Innovation des Geschäftsmodells beginnt oft mit Entscheidungen bei der Datenarchitektur.

Unternehmen unterscheiden sich stark in ihrer Vorgehensweise, und viele CDOs haben feste Meinungen. Die Datenwertschöpfer in unserer Studie haben sich zunehmend aus der Abhängigkeit von einem zentralen Data Lake gelöst, weil sie erkannt haben, dass er zu einer Müllhalde für Daten verkommen kann, die keinen konkreten Zweck erfüllen. Data Lakes stehen in der Gefahr, zu „Datensümpfen“ zu werden, wenn die erforderliche Datenqualität und Governance fehlt, die konstruktive Erkenntnisse möglich macht.

Es gibt andere Datentechnologien, die Innovation fördern können.

Ein Datennetz – eine dezentrale Datenarchitektur, in der Daten nach dem Geschäftsbereich geordnet werden – ermöglicht fest zugeordnete Eigentumsrechte für die Erzeuger eines Datenbestands und damit eine Self-Service-Datenkultur. Ein Datennetz schließt traditionelle Speichersysteme wie Data Lakes oder Data Warehouses nicht aus. Es bewirkt lediglich eine Verlagerung der Datennutzung, weg von einer einzelnen zentralen Datenplattform hin zu mehreren dezentralen Datenspeichern. Manche Unternehmen gehen einen Schritt weiter und fügen noch Data Fabric hinzu, womit wichtige Bestandteile des Datennetzes automatisiert werden können. Auf diese Weise können Unternehmen schneller Datenprodukte erstellen, die Governance weltweit verbessern, und zahlreiche Datenprodukte orchestrieren.

So ist Peter Jackson von Outra dabei vorgegangen.

„Mir ist klar geworden, dass es auf der Welt sechs Abteilungen gibt, die niemals zulassen würden, dass ihre Daten (und erst recht nicht die Kundendaten) in ein einziges Data Warehouse verschoben werden. Das hatte ich sowieso nicht vor. Ich wollte kein Data Warehouse einrichten. Darum entschied ich mich für das Konzept der mehrsprachigen Persistenz. Mit anderen Worten, Datenbestände werden an mehreren Standorten zugleich dauerhaft gespeichert. Das heißt nicht, dass es nur eine Version der Wahrheit gibt. Es bedeutet, dass der Benutzer mithilfe der Datangovernance erkennen muss, warum eine Version zu gegebener Zeit in der betreffenden Abteilung eine Version der Wahrheit darstellt. Und wenn das möglich ist, sind sie gleichermaßen gültig. Und wenn Sie dann die Datenbestände verknüpfen möchten, wissen Sie, wie das Datennetz geknüpft werden kann. Darum bin ich der Meinung, dass moderne, von CDOs konzipierte Infrastrukturen aus Netz und Fabric bestehen werden.“

Das Datennetz und Data Fabric können zusätzliches Innovationspotenzial durch das Aufbrechen von Silos und das Gewinnen neuer Erkenntnisse aus bislang isolierten Datenbeständen erschließen. Dieses Potenzial wollen findige CDOs nun zunehmend in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmen freisetzen.

Britisches Verteidigungsministerium (Ministry of Defence, MoD)

Die richtigen Daten zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Benutzern zur Verfügung stellen

Die Herausforderung

Das britische Verteidigungsministerium (MoD) beschäftigt mehr als 190.000 Mitarbeiter in der britischen Armee, der Royal Navy, der Royal Air Force und dem Strategic Command sowie 58.000 angestellte Zivilisten. Das MoD arbeitet im Bereich der Business Services mit einem zentralen Modell für gemeinsam genutzte Services für Finanzen, Beschaffung und Personalwesen, das von den Defence Business Services (DBS) bereitgestellt wird.

Die DBS sind zuständig für die End-to-End-Bereitstellung dieser Services und der zugrunde liegenden Technologie. Im Laufe der Jahre wurde der Zuständigkeitsbereich der DBS erweitert. Dabei wurden viele voneinander unabhängige IT-Systeme und Datenquellen aus verschiedenen Dienststellen innerhalb des MoD übernommen. Die Bewältigung dieser komplexen Struktur wurde zur Vollzeitbeschäftigung für das DBS-Team und die Wartungsaufgaben machten es fast unmöglich, den Service zu verbessern.

Die Lösung

Die DBS starteten eine mehrjährige Initiative, um die eigene Systemlandschaft zu rationalisieren und mehr Effizienz zu schaffen. Mit Unterstützung von IBM Consulting und Deloitte wollten die DBS drei wichtige Bereiche ihrer IT transformieren: die Unternehmensanwendungen zur Unterstützung der Beauftragungs-, Beschaffungs- und Finanzprozesse (CP&F), die Finanzsysteme für die Planung, Budgetierung und Prognosen (PB&F), und die Datenbanken und Analysetools für die Bereitstellung von Managementinformationen (MI) an Benutzer innerhalb des MoD.

Daten waren in all diesen Bereichen von großer Bedeutung. Ein Beispiel: Vor einigen Jahren ersetzten die DBS ein System für Geschäftsplanung, dessen Lebensdauer fast abgelaufen war, durch eine neue Plattform, die auf IBM Software basiert und heute die neueste Version der Software IBM Planning Analytics enthält. Die Lösung für PB&F unterstützt jetzt sowohl die Verwaltung des Budgets und der Prognosen für das laufende Finanzjahr als auch einen jährlichen Budgetzyklus mit einem Horizont von zehn Jahren für die langfristige Planung.

Die DBS bieten Zugriff auf eine Vielzahl von Tools, die Benutzer auf verschiedenen Ebenen der Organisation die Interaktion mit diesen Daten ermöglichen – von Workflows, die Abteilungsleiter mit Budgetdaten unterstützen, bis hin zu Analysetools, die in Spreadsheets integriert sind, für professionelle Anwender aus dem Finanzteam.

Außerdem haben die DBS noch ein zentrales Data Warehouse für Managementinformationen eingerichtet. Dadurch müssen die Abteilungen die eigenen Daten nicht mehr selbst pflegen und es wird sichergestellt, dass getroffene Entscheidungen auf konsistenten und zutreffenden Daten basieren. Das MoD konnte die Kosten für das IT-Management und die IT-Wartung senken und ungeplante Ausfallzeiten reduzieren.

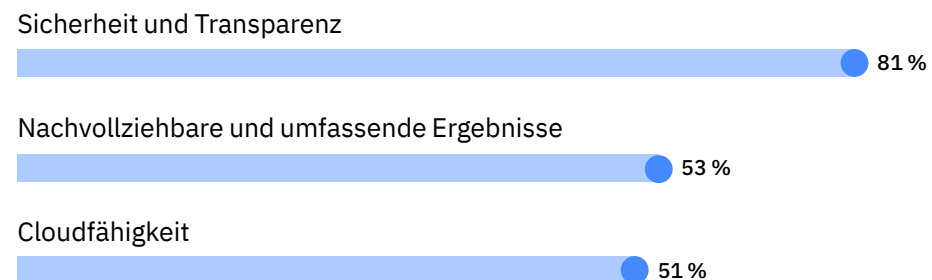
Die verbesserte Stabilität bewirkt, dass DBS-Mitarbeiter weniger Zeit benötigen, um IT-Probleme zu beheben und mehr Zeit zur Verfügung haben, um bestehende Services zu verbessern und neue Funktionen zu entwickeln.

Cloudfähige Datenarchitektur: Mehr als ein simples Abhaken

Auf die Frage nach den wichtigsten Merkmalen für ihre Datenarchitektur nannte unsere Spitzengruppe die Sicherheit an erster Stelle vor allen anderen Bereichen. Den zweiten und dritten Rang belegten nachvollziehbare umfassende Ergebnisse und die Cloudfähigkeit. Cloud-Computing spielt eine Schlüsselrolle beim Freisetzen von Innovationspotenzial. Obwohl es in diesem Zusammenhang als nicht so gefragt gilt wie die hoch gelobte KI, ist die digitale Innovation ohne Cloud-Computing kaum vorstellbar. Masayuki Yamamoto von Suzuki Motor Corporation weiß sehr wohl um die große Bedeutung der Cloud für die Datenarchitektur: „Ein zentralisiertes und verteiltes Datenmanagement sowie eine optimale Kombination aus lokalen Ressourcen und Cloud-Ressourcen sind wichtig. Die Gesetze und Vorschriften in den einzelnen Ländern ändern sich schnell, darum muss eine flexible Infrastruktur aufgebaut werden, die auf diese Veränderungen reagieren kann.“

Abbildung 9

**Was ist
Datenwertschöpfen
bei der
Datenarchitektur
besonders wichtig?**



Daten durch Quantenverschlüsselung schützen

Quantencomputing geht vom Reich der Fantasie in den Bereich des Machbaren über. Am Ende dieses Jahrzehnts könnte das Quantencomputing zu praktischen Lösungen führen, die Computing-Strategien in vielen Branchen beeinflussen werden.

Was bedeutet das für die Führungskräfte der Unternehmen? Quantencomputing wird nach und nach mehr Raum einnehmen, doch die Nachfrage nach quantenfähigen Lösungen besteht schon jetzt. Führungskräfte aus den Bereichen Geschäftsführung, Technologie und Sicherheit sehen schon heute dringenden Bedarf, eine Strategieplan für die Einführung von Quantencomputing zu entwickeln. Tatsächlich kann die Komplexität kryptografischer Migrationen – auch beim Quantencomputing – damals wie heute strategische Planung, Korrektur und Transformation über mehrere Jahre erfordern.

Böswillige Akteure bereiten sich womöglich darauf vor, die Tools zum Knacken von Codes der kommenden Generation schon heute für Ihre Zwecke zu nutzen. Angreifer könnten große Mengen verschlüsselter Daten stehlen, die mit modernen Tools nicht ausgelesen werden können, und die erbeuteten Daten horten, um sie zu entschlüsseln, sobald eine bessere Technologie verfügbar ist. Vielleicht sind Unternehmen bereits Opfer von Datendieben geworden und werden das erst nach vielen Jahren bemerken. Daraus entsteht eine unsichere Umgebung, die nur scheinbar sicher und verlässlich ist.

IBM hat durch sein Fachwissen eine führende Rolle bei der Entwicklung quantenfähiger Standards bei der Verschlüsselung und beim Quantencomputing übernommen und darauf hin gearbeitet, Kunden und Partner für die Umstellung auf quantenfähige Verschlüsselung fit zu machen.

Chief Data Officer sollten sich mit dem Wert und der Dringlichkeit der Quantenverschlüsselung bestens auskennen. Das Aufrüsten der weltweiten Cybersicherheit für die Ära des Quantencomputing ist eine neue Herausforderung, die uns auf Jahre hinaus beschäftigen wird. Daum sollte jeder, der kritische Daten zu schützen hat, schon heute anfangen, daran zu arbeiten.⁸

So finden Sie die richtigen Möglichkeiten im

Playbook für Daten-wertschöpfer

Die richtige Datenplattform zum Verarbeiten der erfassten Daten nutzen

Eine Datenarchitektur implementieren, die ihren Zweck erfüllt.

- Ermitteln Sie den spezifischen Bedarf für Geschäftsdaten und implementieren Sie eine zweckdienliche Datenarchitektur, die diese Geschäftsziele unterstützt.
- Minimieren Sie die Komplexität Ihrer Datenstruktur durch das Einrichten einer Datenumgebung, in der dieselben Daten für viele Anwendungsfälle genutzt werden können.

Die Einhaltung von Datengesetzen und -standards verwalten

Eine Governance-Richtlinie definieren, die als Leitfaden für Compliance dient.

- Definieren Sie eine Governance-Richtlinie, die als Leitfaden für die Datenqualität, den Datenschutz und Sicherheitsverfahren im Unternehmen dient
- Stellen Sie moderne Geschäftsanwendungen bereit, um mit der ständigen Weiterentwicklung der vorgeschriebenen Meldeverfahren Schritt zu halten.
- Stellen sie sicher, dass Compliance und Datenschutz gemeinsame Aufgaben des CDO und des Chief Privacy Officer sind.

Die Innovation des Geschäftsmodells ebenso fördern wie die Geschäftsabsicherung

Daten bestmöglich schützen

Die Einführung des Quantencomputing planen und die Vorbereitungen dafür treffen.

- Finden Sie die Balance zwischen datengesteuertem Arbeiten und den Risiken der Datennutzung.
- Integrieren Sie Datenschutz und Sicherheit in Ihre gesamte Datenumgebung.
- Bereiten Sie sich durch die quantenfähige Verschlüsselung auf Quantencomputing vor.

Eine Hybrid Cloud bereitstellen

Eine einheitliche Plattform für alle Cloudumgebungen erstellen.

- Erstellen Sie eine einheitliche Plattform, die konsistent, skalierbar und optimal auf das Unternehmen und die Partner im Geschäftsumfeld abgestimmt ist.
- Binden Sie intelligente Funktionen ein, indem Sie Analyseservices in der Cloud bereitstellen.
- Nutzen Sie die Cloud, um Teams funktionsübergreifend zu verbinden, Rechen- und Speicherressourcen zu trennen und die Datenstrategie Ihres Unternehmens flexibel und skalierbar zu gestalten.
- Gewinnen Sie Erkenntnisse in Echtzeit durch eine Hybridumgebung.

Prädiktive erweiterte Analysen anwenden

Ein Analysemodell implementieren, das Ergebnisse vorhersagen kann.

- Implementieren Sie ein Modell zum Vorhersagen von Ergebnissen mithilfe historischer Daten, statistischer Modellierung, Data Mining-Verfahren und maschinellem Lernen.
- Dadurch kann die Umsatzrendite um 45 % gesteigert werden.*

**Wir haben untersucht, welche Wegbereiter aus der Gruppe der Datenwertschöpfer den Umsatz oder die Umsatzrendite in den Jahren 2020 bis 2022 steigern konnten. Für jeden Wegbereiter haben wir geprüft, ob in der Gruppe der Datenwertschöpfer angegeben wurde, dass er eine Aktivität umgesetzt, nicht umgesetzt oder nur teilweise umgesetzt hat. Anschließend haben wir die Unterschiede in der Steigerung des Umsatzes oder der Umsatzrendite für beide Gruppen berechnet.*

Einsatz

*Voller
Einsatz für*

Partner im
Geschäfts-
umfeld

Lektion

„Ich habe festgestellt, dass ich das Chaos um mich her akzeptieren muss, anstatt es zu bekämpfen. Die Technologie verändert sich sehr schnell. Ich arbeite zunehmend mit externen und internen Partnern zusammen, die eigene Standards setzen, und wir erwerben neue Unternehmen. Das sind externe Ereignisse, die ich nicht steuern kann. Aber ich muss sie nutzen. Darum versuche ich, nicht ständig auf die Unterschiede zu schauen. Aber ich schütze meine Datenstandards, um sicher durch das ganze Chaos zu navigieren.“

Der CDO eines Energieversorgers

Gemeinsame Datennutzung im Team kann die Risiken vergrößern und die Arbeit erschweren.

Doch die CDOs mit Top-Leistungen aus unserer Studie sagen, dieser Aufwand lohnt sich allemal. Tatsächlich haben CDOs mit hoher Wertschöpfung Partner im Geschäftsumfeld, die sich ganz (zu 100 %) für ihre Datenstrategie einsetzen, während sich die Partner anderer CDOs nur zu 65 % dafür einsetzen. Datenwertschöpfer beziehen die Kunden zudem in alle Bereiche ihrer personenbezogenen Daten ein.

Abbildung 10

CDOs mit hoher Wertschöpfung aus Daten verfügen über ein hochgradig motiviertes Geschäftsumfeld

Datenwertschöpfer

Alle anderen

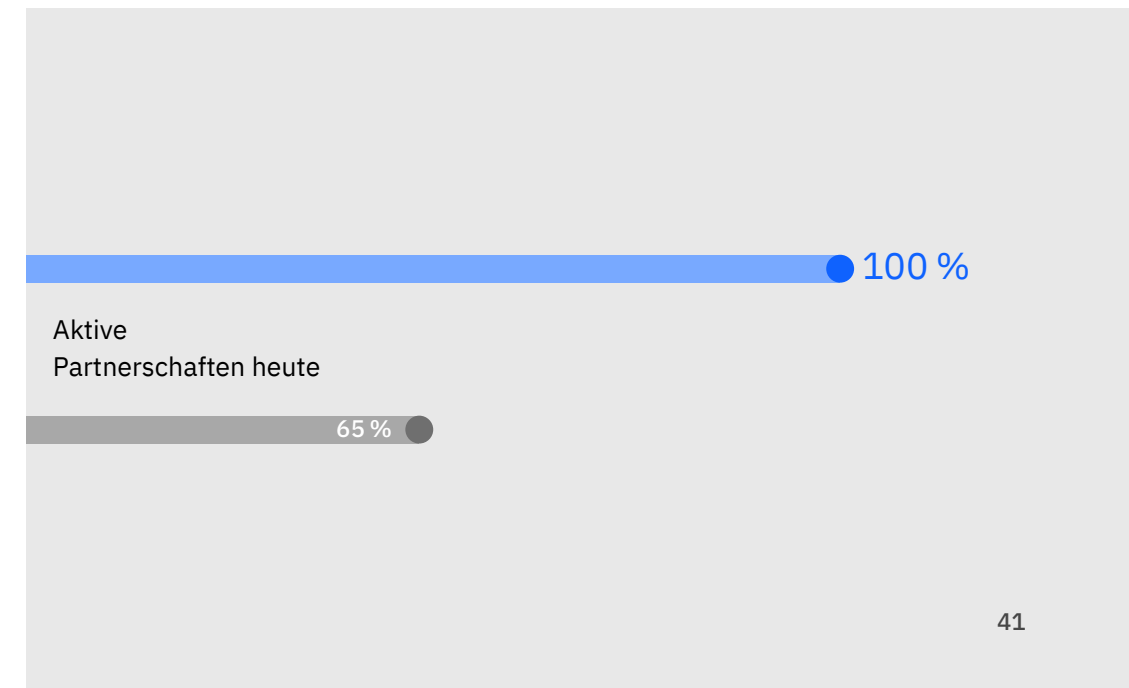


Abbildung 11

CDOs nennen die drei größten Hindernisse für effiziente digitale Ökosysteme

Einsatz geht nicht ohne Herausforderungen. Etwa jeder dritte CDO mit hoher Wertschöpfung nimmt die hohe Komplexität im Geschäftsumfeld der Geschäftspartner als Herausforderung wahr. Als die drei größten Hindernisse für effiziente Partnerschaften im Geschäftsumfeld nennen sie die folgenden: Datenschutz und Datenethik, gemeinsame Standards sowie Transparenz und Sichtbarkeit. Dennoch finden diese Führungskräfte Wege, diese Hürden zu überwinden, um die Wertschöpfung zu erreichen, die ihnen wichtiger ist als die Hindernisse auf dem Weg dorthin.

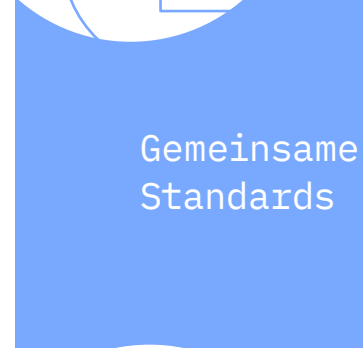
„Als öffentliche Behörde müssen wir mehr Vorschriften beachten als Privatunternehmen“, sagt Stolk, der für die niederländische Zentralregierung arbeitet. Doch das hält seine Organisation nicht davon ab, zielstrebig voranzuschreiten. „Regulatorische Grundsätze der Regierung: Daten sollen gemeinsam genutzt werden und man darf dieselben Daten nicht zweimal anfordern. Dies erfordert eine anderes Konzept für die Datenarchitektur und die Interoperabilität der Daten.“

„Als CDO bin ich weder Eigner der Inhalte noch der Daten. Eigner sind die jeweiligen Fachbereiche. Mein Aufgabe liegt in der Priorisierung der Tasks und Aktivitäten, die zu den definierten strategischen Zielen beitragen.“

Merle Zwiers, CDO beim niederländischen Verteidigungsministerium



Konzept für Datenschutz und -ethik



Gemeinsame Standards



Transparenz und Sichtbarkeit

Digitale Ökosysteme sind nicht nur externe Strukturen

Nicht nur externe digitale Ökosysteme können komplex sein. Auch im internen Geschäftsumfeld ist eine gute Zusammenarbeit die Basis für positive Geschäftsergebnisse. Etwa 25 % der Datenwertschöpfer geben beispielsweise an, dass sie gemeinsam mit dem Chief Customer Officer strategisch und operativ für Daten verantwortlich sind.

Der CDO eines weltweit tätigen Energieversorgers beschreibt seine Situation so: „Wenn ich losgehen und aktiv werden will, muss die Geschäftsleitung vorher bestätigen, dass sie die Aktion in einer idealen Welt auch für sinnvoll hält. Ich habe Leute, die die Umsetzung übernehmen können (z. B. IT-Fachleute im Datenbereich), aber ich muss zuerst beide Seiten zusammenbringen. Ich habe weder ein eigenes IT-Bereitstellungsteam noch ein eigenes Budget, um die Sache auf den Weg zu bringen. Also muss ich eng mit dem Geschäftsbereich zusammenarbeiten, damit ein bestimmter Anwendungsfall oder eine Idee unterstützt wird, und dabei auch sicherstellen, dass ein entsprechendes Budget bereitgestellt wird, damit das Datenteam die Umsetzung übernehmen kann.“

CDOs müssen wie Geschäftsleute auftreten, aber auch wie Handwerker und dabei immer diplomatisch vorgehen, um das Wachstum des Unternehmens zu fördern und die Innovation zu ermöglichen. Und dafür nutzen sie Daten, die ihnen nicht gehören, in Bereichen, die sie nicht kontrollieren können. „Über mehr Daten zu verfügen führt nicht automatisch zu besseren Lösungen. Vielmehr kommen neue Herausforderungen hinzu, die mit der Datenqualität verknüpft sind. Es gibt zahlreiche Hindernisse für die gemeinsame Nutzung und die verantwortungsvolle Weitergabe von Daten“, sagt Lisel Engelbrecht, Data, Analytics & AI Officer bei WomeninAI.

Da Datenwertschöpfer die Kunden in alle Schritte beim Umgang mit ihren Personendaten einbeziehen, müssen interne Partnerschaften mit den Chief Customer Officers und anderen Führungskräften gepflegt werden, denen die Kunden „gehören“, damit effizientes Arbeiten möglich wird.

Interne Partnernetzwerke nicht vernachlässigen

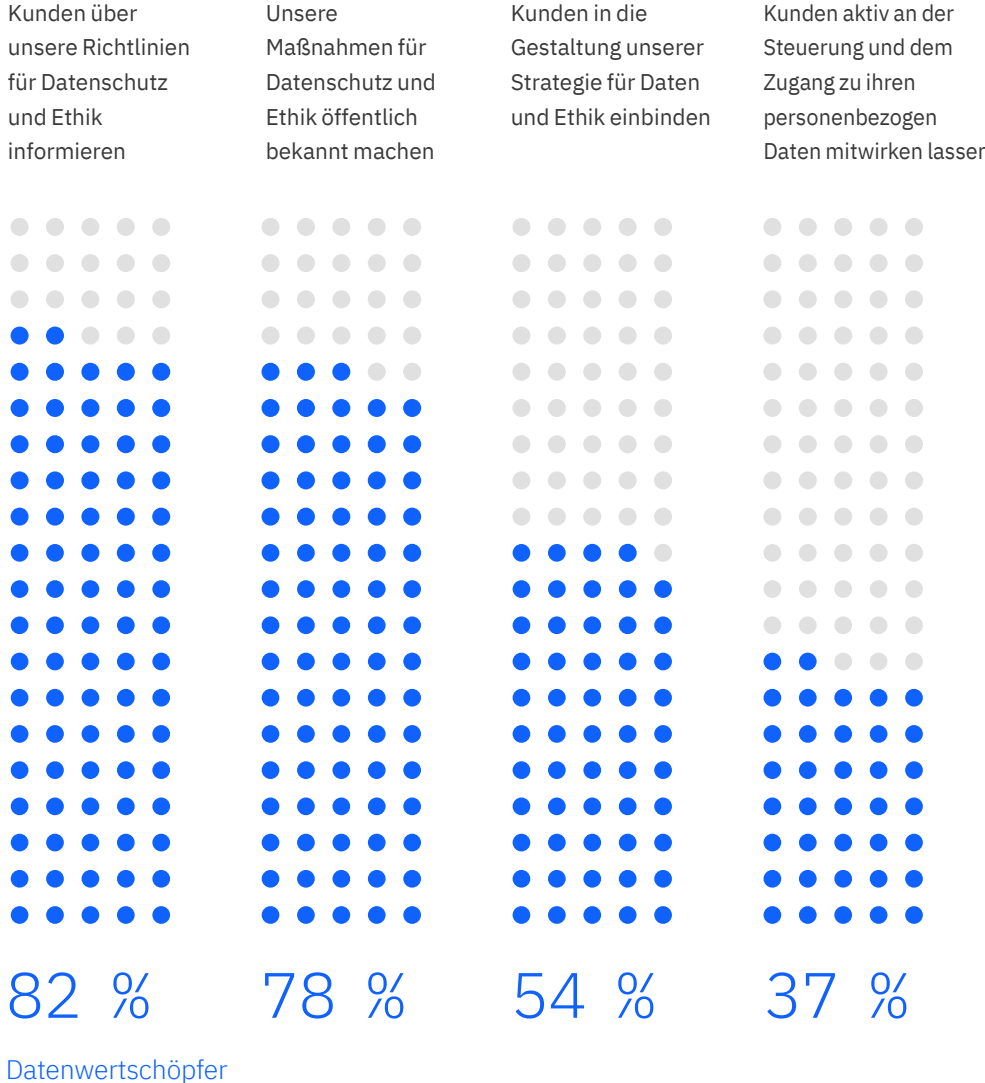
Die internen Partnernetzwerke müssen sorgfältig gepflegt werden. Patricia van Tienen, leitende CDO bei einer Regierungsbehörde, erläutert wie sie vorgeht: „Wir arbeiten für 8, manchmal bis zu 10 Regierungsbehörden – alle mit unterschiedlichen Zuständigkeiten für Daten. Wir können nicht einfach alle Daten in einen Topf werfen, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen. Wir müssen den verantwortungsvollen Umgang mit Daten sicherstellen, um Datenmissbrauch zu verhindern. Wir könnten alle Daten zu einem bestimmten Thema verknüpfen, um fundierte Ratschläge zu geben, doch verknüpfte Daten können ein Risiko darstellen. Das Ganze ist ziemlich komplex.“

„Wir haben zunächst eine organisationsübergreifende Datenstrategie erarbeitet. Darin wird die Nutzung von Daten für Sozialleistungen und soziale Zwecke zuverlässig definiert. Im zweiten Schritt haben wir eine Datenrichtlinie festgelegt. Welche Kernelemente machen uns zu einem zuverlässigen Partner? Wir haben das gesamte Framework innerhalb unserer Organisation eingerichtet, durchgängig koordiniert und arbeiten immer noch an der Implementierung.“

Die Herausforderungen für CDOs beim Aufbauen von Partnerschaften bleiben bestehen und erfordern ihre Wachsamkeit und Disziplin. Doch es winken Belohnungen, die die Wertschöpfer motivieren, diese Lasten auf sich zu nehmen. Ein Handel, der sich auf jeden Fall lohnt. Van Tienen formuliert es so: „Ich mache das auch aus einem ganz pragmatischen Grund: Wir stellen sicher, dass wir es hinbekommen und die erfassten Daten in einem Format vorliegen, das weitergegeben werden kann und für uns erkennbar bleibt. Als ich diesen Posten übernahm, war das noch nicht der Fall. Wir nutzen ein integriertes Datenmodell und sind noch dabei, es zu implementieren.“

Abbildung 12
CDOs pflegen zunehmend einen proaktiven Umgang mit Kunden und Kundendaten

Aktivitäten im Hinblick auf Kunden- und Bürgerdaten



So finden Sie die richtigen Möglichkeiten im

Playbook für Daten-wertschöpfer

Interoperabilität mit Partnern im Geschäftsumfeld ermöglichen

Identifizieren Sie geeignete Partner im Geschäftsumfeld, mit denen Sie gemeinsame Wertschöpfung aus Daten erzielen können.

- Verfolgen Sie eine langfristige Strategie und knüpfen Sie Beziehungen zu den richtigen Personen, den richtigen Teams und den richtigen Geschäftspartnern.
- Interoperabilität beinhaltet den zeitnahen und sicheren Zugriff, die Kompatibilität, Integration und Koexistenz der Datenquellen zwischen den Geschäftspartnern. Kombinieren Sie Clouddaten stets mit einem schnellem Open Source-Zugang.
- Finden Sie gemeinsam neue Geschäftschancen durch das Verknüpfen externer und offener Datenformate. Schaffen Sie Raum für eine schnelle und skalierbare Zusammenarbeit im Geschäftsumfeld, in dem verschiedene Benutzer mit unterschiedlichen Zielen dasselbe Datenrepository nutzen.
- Trennen Sie interne Daten von externen Daten, analysieren Sie Informationen, die auf Fakten basieren, aus Ihren Maschinen, Anlagen und Prozessen und stellen Sie das extrahierte Wissen für Geschäftspartner der gleichen horizontalen Ebene und Branche bereit.
- Interoperabilität kann den Umsatz um 29 % steigern.*

Informationen über Bedrohungen der Cybersicherheit teilen

Gemeinsam genutzte Arbeitsumgebungen erfordern ein gemeinsames Konzept im Umgang mit Bedrohungen von außen.

- Dazu gehört die Bewertung von Sicherheitslücken und Phishing-Angriffen ebenso wie Datendiebstahl und die Vermeidung von Malware.
- Integrieren Sie Sicherheit und Datenschutz lückenlos in Ihr digitales Ökosystem.
- Und stellen Sie sicher, dass es leicht nachweisbar ist.

**Wir haben untersucht, welche Wegbereiter aus der Gruppe der Datenwertschöpfer den Umsatz oder die Umsatzrendite in den Jahren 2020 bis 2022 steigern konnten. Für jeden Wegbereiter haben wir geprüft, ob in der Gruppe der Datenwertschöpfer angegeben wurde, dass er eine Aktivität umgesetzt, nicht umgesetzt oder nur teilweise umgesetzt hat. Anschließend haben wir die Unterschiede in der Steigerung des Umsatzes oder der Umsatzrendite für beide Gruppen berechnet.*

Voller Einsatz für Partnerschaften im Geschäftsumfeld

Zusammenarbeit mit Transparenz und Sichtbarkeit

Ermöglichen Sie die verlässliche, transparente und effiziente Zusammenarbeit mit Zulieferern.

- Fördern Sie die Zusammenarbeit mit Zulieferern durch Digitalisierung und Priorisierung von Datensicherheit und Datenschutz.
- Vernetzen Sie sich mit externen Partnern, um Ihre Wissensbasis zu erweitern und auf externes Know-how zurückzugreifen. Im Gespräch mit anderen CDOs können Sie viel dazulernen und das Gelernte in die eigene Organisation oder in das eigene Unternehmen übertragen. Nutzen Sie die Gelegenheiten, mehr Wertschöpfung und mehr Daten aus anderen Branchen und Umgebungen abzurufen – und aus anderen Datentypen, die untersucht werden können.
- Gehen Sie bei der Weitergabe von Daten immer verantwortungsvoll vor und behandeln Sie empfangene Daten mit Umsicht. Geben Sie proaktiv die Herkunft der Daten an und erläutern Sie, wie Sie die Sicherheit gewährleisten.
- Der korrekte Umgang mit diesem Bereich kann den Umsatz um 63 % steigern.*

Gemeinsame Standards vereinbaren

Vereinbaren Sie eine gemeinsame Grundlage und eine gemeinsame Zielsetzung.

- Koordinieren Sie die Richtlinien für Datenschutz und Ethik und nutzen Sie ihre Datenpartnerschaften, um Möglichkeiten für die Skalierung zu eröffnen.
- Stellen Sie sicher, dass Datenpunkte, die in einer gemeinsamen Umgebung verwendet werden, richtig interpretiert werden und in der Wertschöpfungskette des digitalen Ökosystems einen Mehrwert erzielen.
- Und was noch wichtiger ist: Sie müssen immer die Übersicht behalten, was nach draußen geht, und in der Lage sein, es auf das zu begrenzen, was für Ihr Unternehmen relevant und erforderlich ist.

Wichtige Talente und Skills beider Seiten nutzen

Arbeiten Sie zusammen, um Datenskills zu verbessern und Skilldefizite abzubauen.

- Nutzen Sie bewährte Verfahren und Skillnetzwerke, in denen Mitarbeiter von Kollegen in anderen Arbeits- und Unternehmensumgebungen lernen können.
- Tauschen Sie Wissen und Ideen aus und lernen Sie aus den Vorgehensweisen der anderen.
- Verpflichten Sie sich, testen Sie kurz in Pilotprojekten und prüfen Sie gemeinsam die nächsten Schritte.
- Blicken Sie über den Zaun und suchen Sie nicht nur Wertschöpfung für Ihre Branche.

Mehr als nur ein Weg
führt von den Daten
zur Wertschöpfung.

Erfolgreiche CDOs
hinterlassen Spuren.

Kein CDO-Pfad gleicht dem anderen. Aber die Wegbereiter, die den Weg von den Daten zur Wertschöpfung ebnen, liefern wertvolle Erkenntnisse für alle.

In diesem Bericht wurden vier wichtige Eigenschaften der Datenwertschöpfer herausgearbeitet. Für jede gelten andere komplexe Zusammenhänge, aber sie scheinen sich für diese Spitzengruppe der CDOs durch den zusätzlichen geschäftlichen Nutzen auszuzeichnen. Dieser geschäftliche Nutzen ist es, der ihre Arbeit auszeichnet und viel Spielraum für Innovation und Leistung eröffnet.

Trotz der Komplexität, die der Rolle des Chief Data Officer innewohnt, sind die meisten von uns Befragten Feuer und Flamme für die vor uns liegenden Möglichkeiten.

„Ich denke, die Möglichkeiten der Daten sind fast grenzenlos. Bisher haben wir kaum die Oberfläche angekratzt. Ich denke jeden Morgen beim Aufwachen, ich bin der glücklichste Mensch auf der Welt, weil ich gerade jetzt in diesem Job arbeiten darf. Es ist, als würde der schönste Traum wahr.“

Peter Jackson, Chief Data and Product Officer bei Outra (Großbritannien) und Chief Data and Analytics Officer bei Carruthers and Jackson

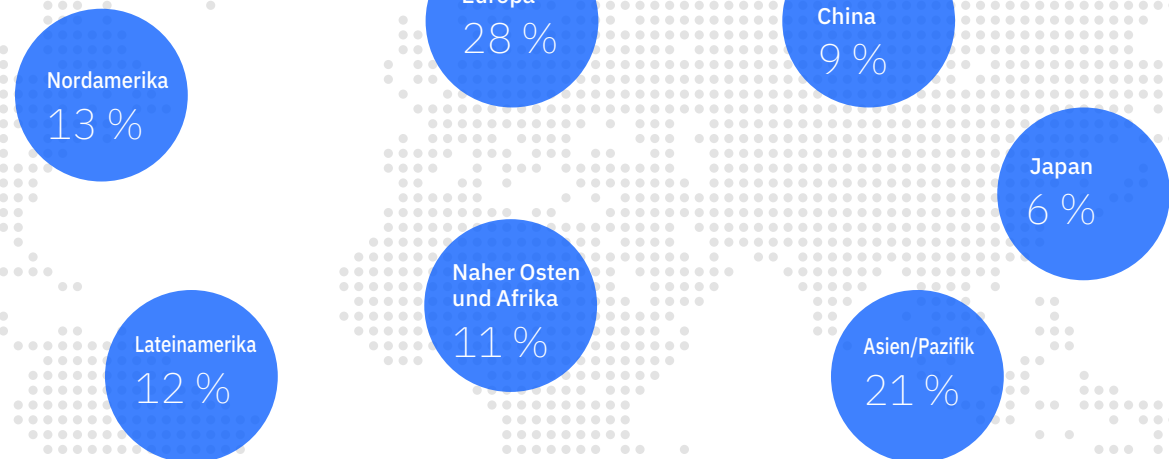
„Bist du bereit, Dinge anders zu machen als in den letzten 20 oder 30 Jahren? Es muss kein großes 3-Millionen-Dollar- oder 10-Millionen-Dollar-Projekt sein. Gib mir 50.000 Dollar und ich ändere eine Kleinigkeit. Ich beweise es und zeige Dir wie. Und schon wachsen wir ein kleines Stück und danach schrittweise immer weiter.“

CDO eines großen Unternehmens für Konsumgüter

Diese Mischung aus Abenteuerlust und Ehrgeiz, gepaart mit den phänomenalen Fortschritten in exponentiellen Technologien wie Cloud, KI und Quantencomputing machen den nächsten Abschnitt der CDO-Laufbahn bestimmt noch attraktiver. Auch nach weiteren zwanzig Jahren wird die Rolle des CDO sicher nach wie vor wachsen und sich weiterentwickeln – und noch viel mehr zu den Geschäftsergebnissen beitragen als je zuvor. Mit dem aktuellen Motto „Gründlichkeit und Ausdauer machen das Rennen“ bewirken CDOs ungeheure Veränderungen bei der Führung von Unternehmen und Regierungen. Und sie eröffnen neue Wege für Fortschritt und Leistung. Die Wertschöpfer unter den CDOs weisen den Weg in diese helle Zukunft, gehen Risiken ein, wenn es sein muss, oder stehen fest und unerschütterlich, wo dies nötig ist.

Das ist eine Spur, der zu folgen sich lohnt.

Globale Verteilung



IBM Institute
for Business
Value

Seit zwei Jahrzehnten dient das IBM Institute for Business Value als innovative Ideenschmiede für IBM. Wir wollen auf Forschung gestützte und auf Technologie basierende strategische Erkenntnisse liefern, damit Führungskräfte intelligenteren Geschäftsentscheidungen treffen können.

Aus unserer einzigartigen Position an der Nahtstelle zwischen Wirtschaft, Technologie und Gesellschaft befragen wir jedes Jahr Tausende von Führungskräften, Verbrauchern und Experten und fassen ihre Sichtweisen zu glaubwürdigen, inspirierenden und umsetzbaren Erkenntnissen zusammen.

Wenn Sie regelmäßig informiert werden möchten, registrieren Sie sich für den E-Mail-Newsletter von IBM unter ibm.com/ibv. Oder folgen Sie uns auf Twitter unter [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV). Bei LinkedIn finden Sie uns unter <https://ibm.co/ibv-linkedin>.

Der richtige
Partner für eine
Welt im Wandel

Bei IBM arbeiten wir eng mit unseren Kunden zusammen, um ihnen durch geschäftliche Erkenntnisse, zukunftsweisende Forschung und Technologie einen deutlichen Vorteil zu verschaffen, in der heutigen, von schnellem Wandel geprägten Zeit.

Fußnoten und Quellen

- 1 Zetlin, Minda und Thor Olavsrud. "What is a chief data officer? A leader who creates business value from data." CIO. 31. März 2022. <https://www.cio.com/article/230880/what-is-a-chief-data-officer.html>
- 2 Ebenda
- 3 „Cost of a Data Breach Report 2022.“ IBM Security und das Ponemon Institute Juli 2022. <https://www.ibm.com/reports/data-breach>
- 4 "Building a future-ready workforce with data and AI: How Johnson & Johnson Technology is transforming its talent strategy." IBM Consulting-Blog. 20. Oktober 2021. <https://www.ibm.com/blogs/services/2021/10/01/building-a-future-ready-workforce-with-data-and-ai/>
- 5 Ebenda
- 6 "Cost of a Data Breach Report 2022." IBM Security und das Ponemon Institute Juli 2022. <https://www.ibm.com/reports/data-breach>
- 7 "Scaling AI at Lufthansa." IBM Fallstudie. Abgerufen am 1. März 2023. <https://www.ibm.com/case-studies/deutsche-lufthansa-ag/>
- 8 Harishankar, Ray, Dr. Sridhar Muppidi, Michael Osborne, Dr. Walid Rjaibi, Dr. Joachin Schaefer. "Security in the quantum computing era: The risk is real, the need is now." IBM Institute for Business Value. Januar 2022. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/quantum-safe-encryption>

© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Deutschland GmbH
IBM-Allee 1
71139 Ehningen
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Hergestellt in den USA | April 2023

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Andere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der Marken von IBM finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Das vorliegende Dokument ist ab dem Datum der Erstveröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle Angebote sind in jedem Land verfügbar, in dem IBM tätig ist.

Die Angaben in diesem Dokument stellen keine zugesicherten Eigenschaften dar. IBM ist berechtigt, die Eigenschaften jederzeit zu ändern. Angaben zur Verfügbarkeit, Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern. Die Garantie für Produkte von IBM richtet sich nach den Geschäftsbedingungen der Vereinbarungen, unter denen sie bereitgestellt werden.

Diese Veröffentlichung dient nur der allgemeinen Information. Es ersetzt nicht die detaillierte Recherche oder eine fachkundige Urteilsbildung. IBM haftet nicht für Verluste einer Organisation, eines Unternehmens oder einer Person, die aus der Nutzung dieser Veröffentlichung entstehen.

Die in diesem Bericht verwendeten Daten können aus Drittquellen stammen, und IBM führt keine unabhängige Verifizierung, Validierung oder Prüfung dieser Daten durch. Die Ergebnisse aus der Nutzung dieser Daten werden ohne Mängelgewähr bereitgestellt und IBM übernimmt keine ausdrücklichen oder stillschweigenden Zusicherungen oder Gewährleistungen.

Dieses Dokument wurde von einer zertifizierten Druckerei mit FSC-Chain-of-Custody-Zertifizierung auf chlorfreiem Recyclingpapier gedruckt. Die verwendeten Tinten sind biobasiert. Die für Herstellung und Druck dieses Papiers genutzte Energie stammt aus erneuerbaren Energien. Bitte der Wiederverwertung zuführen.

17Y05AJV-DEDE-01

