



VON IDG

## Agile Teams bei S.Oliver

IT-Chef Thomas Herbert drückt aufs Tempo – Seite 14

## Kanban in der IT-Abteilung

CIO der Universität Salzburg saniert die IT – Seite 16

BEIERSDORF AG

# Alles auf dem Prüfstand



**CIO Annette Hamann**  
rückt den Wertbeitrag der  
IT ins Zentrum – Seite 10

# Agil und stabil – geht das zusammen?

**Agil, stabil und reaktionsfähig.** So beschreibt Beiersdorf-CIO Annette Hamann die wichtigsten Eigenschaften einer modernen IT-Organisation. Sie will weg vom klassischen Bild der IT als Service-Provider, der Aufträge ausführt und an den Kosten gemessen wird. Dazu stellt sie den **Wertbeitrag der IT** in den Mittelpunkt (Seite 10). Die IT-Organisation strukturiert sie entlang von Business-Domänen und setzt dabei auch auf agile Methoden.

Solche Beispiele dürfen allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass viele deutsche Unternehmen mit dem digitalen Wandel nicht vorankommen. Deutschland hinkt anderen Ländern hinterher, monieren die Berater von McKinsey, insbesondere denen aus dem skandinavischen Raum (Seite 24). Das Problem: Es gibt zu viel zentrale Kontrolle und starre Hierarchien.

Wie es funktionieren kann, zeigt nicht nur Beiersdorf, sondern auch das mittelständische Modeunternehmen **S.Oliver**, das für seine Digitalstrategie ein Agile Operating Model entwickelt hat. Dazu gehören crossfunktionale „Squad Teams“ mit Business- und IT-Experten, die Projekte mithilfe agiler Methoden wuppen sollen (S. 14). Ein anderes Beispiel kommt aus Österreich: Die IT-Abteilung der **Universität Salzburg** arbeitet seit 2021 mit der Kanban-Methode. „Alles, was weder Beschaffung noch Support ist und länger als vier Stunden dauert, ist automatisch ein Kanban-Ticket,“ sagt CIO Herbert Lohninger (Seite 16).

Auch im **Volkswagen**-Konzern, berüchtigt für starre Hierarchien und rigide Führungsmethoden, gibt es Bewegung. Schon 2019 ging bei der spanischen Tochter **Seat** ein Agile Center of Excellence an den Start, das andere Unternehmensbereiche in der Produktentwicklung unterstützt (Seite 28). Kleiner Tipp von Seat-CIO André Radon: „Man muss es im Kopf verstehen, aber hier fühlen“, sagt er und legt seine Hand aufs Herz.

Übrigens: Wie CIOs komplexe Transformationsvorhaben stemmen, können Sie auf den zwanzigsten **Hamburger IT-Strategietagen** vom 16. bis 18. Februar erleben.

Ich hoffe, wir sehen uns!




**Wolfgang Herrmann**  
Editorial Manager

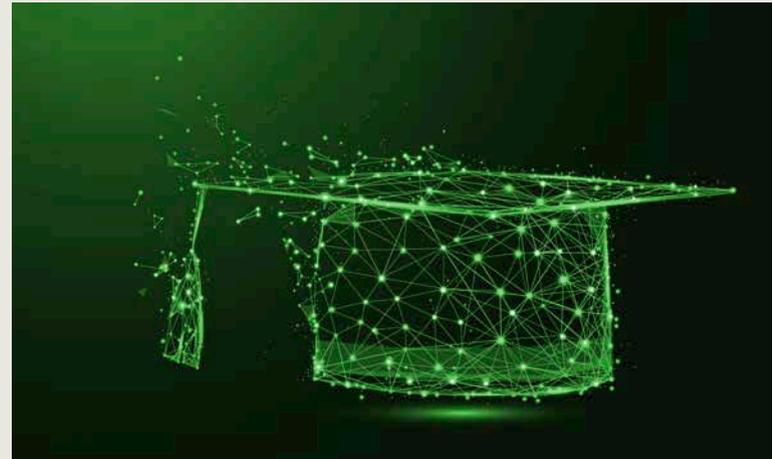


## 10 | Beiersdorf goes digital

Mit einer neu aufgestellten IT-Organisation schafft CIO Annette Hamann die Grundlagen für das „Digital-Fast-Forward“-Programm des Konsumgüterkonzerns.

## 16 | Kanban in der IT

Herbert Lohninger, CIO der Paris Lodron Universität Salzburg (PLUS), modernisiert die IT-Landschaft und nutzt dazu auch die Kanban-Methode.



### AKTUELLES

- 06 NEWS | IT-Projekte**  
**VW und Bosch:** Technologie für E-Autos  
**Leipzig:** Process Mining in der Verwaltung  
**Rocher:** IT-Modernisierung mit Google  
**Randstad:** S/4HANA in der Private Cloud  
**Jenoptik:** Bluefield-Ansatz für S/4HANA  
**Volvo:** Startup verbessert User Experience  
**FMS:** Automatisierung spart Kosten  
**Thüga:** E-Plattform für die Energiebranche

### STRATEGIE

- 10 TITEL | Digitale Transformation und IT-Umbau bei Beiersdorf**  
 CIO Annette Hamann stellt den Wertbeitrag der IT in den Mittelpunkt und treibt den digitalen Wandel der Beiersdorf AG voran.
- 14 S.OLIVER | Squad-Teams stemmen Digitalprojekte**  
 Mit agilen Teams befeuern IT-Chef Thomas Herbert und Digitalmanager Marius Strassberger die Digitalisierung des Modeunternehmens.
- 16 UNIVERSITÄT SALZBURG | Wie die IT sich selbst modernisiert**  
 CIO Herbert Lohninger setzt auf zentrales Projektmanagement, Kanban-Teams und eine umfassende Prozessoptimierung.
- 20 HAMM RENO | Vom Dienstleister zum IT-Koordinator**  
 Der Schuhhändler Hamm Reno hat seine gesamte IT-Infrastruktur ausgelagert.



## 24 | Mehr Agilität wagen

Deutsche Unternehmen haben in Sachen agile Transformation noch Nachholbedarf, konstatiert McKinsey. Es fehle an Leadership und ganzheitlichen Konzepten.

## 36 | Citizen Development

Immer mehr Fachabteilungen wollen unabhängig von der zentralen IT eigene Anwendungen entwickeln. Der Citizen Developer gewinnt an Bedeutung.



### IT-MARKT

#### 28 SEAT | **Wie die Volkswagen-Tochter agile Methoden einführt**

Der CIO von SEAT und Cupra, André Radon, und Claudia Aryus, Chefin des konzernweiten Agile Center of Excellence, plädieren für einen wertorientierten agilen Wandel.

#### 30 WARGAMING | **Vom Planspiel zum strategischen Management**

Intelligent Wargaming nutzt Echtzeitanalysen und Techniken wie Machine Learning für die Unternehmenssteuerung.

### MANAGEMENT

#### 32 NEWS | **Menschen**

TUI: **Reichart** geht als CDO von Bord  
 Seven Senders: **Heilmann** wird CTO  
 Infineon: **Deshmukh** folgt auf CIO Leindl  
 Basler Versicherungen: **Moog** neue IT-Vorständin  
 Hamburg Airport: **Brons** leitet die IT  
 Sachsen-Anhalt: **Schlömer** wird Landes-CIO  
 Gerry Weber: **Beyler** zieht sich zurück  
 Vivawest: **Müller** übernimmt IT-Leitung

#### 40 MITMACHEN | **Der CIO des Jahres 2022 geht an den Start**

Zum zwanzigsten Mal loben CIO-Magazin und COMPUTERWOCHE den „CIO des Jahres“ aus. Die ausgezeichneten CIOs des letzten Jahres verraten schon mal, warum es sich lohnt, am Wettbewerb teilzunehmen. Die Bewerbungsfrist läuft bis zum 2. Mai.

### STANDARDS

#### 42 SERVICES / IMPRESSUM



BEIERSDORF-CIO ANNETTE HAMANN

# „Wir müssen weg von der KOSTENDENKE“

CIO Annette Hamann entwickelt die IT-Organisation von Beiersdorf zum Business-Partner. Der Wertbeitrag der IT spielt dabei eine zentrale Rolle.

**Marken wie Nivea,** Hansaplast und Labello kennt hierzulande jedes Kind. Dass dahinter der Konsumgüterkonzern Beiersdorf steckt, ist schon weniger bekannt. Das 1882 in Hamburg gegründete Unternehmen beschäftigt heute weltweit mehr als 20.000 Menschen und erwirtschaftete 2020 einen Umsatz von gut sieben Milliarden Euro. Doch trotz der erfolgreichen Marken-

strategie müssen sich die Hanseaten auf vielfältige Marktveränderungen einstellen.

Hinter den Kulissen verfolgt die Beiersdorf AG ein umfassendes digitales Transformationsprogramm. Hier kommt Annette Hamann ins Spiel, CIO und Geschäftsführerin IT der Beiersdorf Shared Services GmbH. Das Tochterunternehmen verantwortet die IT



Foto: Beiersdorf AG

**LESEWERT**

- Welche Ziele Beiersdorf mit seiner Digitalstrategie verfolgt
- Wie die CIO den Wertbeitrag von IT-Vorhaben und Digitalprojekten auf den Prüfstand stellt
- Warum die IT-Organisation des Konzerns neu ausgerichtet wird
- Wie das Value Acceleration Office den digitalen Wandel unterstützt

und das Accounting für den Konzern und soll die Grundlagen für den digitalen Wandel schaffen.

Hamann, die im Mai 2020 vom Konsumgüterhersteller Henkel zu Beiersdorf wechselte, hat ein klares Ziel vor Augen: „Die IT-Organisation muss zum Enabler werden, der als selbstverständlicher Teil des Geschäfts aktiv Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle mitgestaltet.“ Traditionell werde die IT noch oft als reiner Service-Provider gesehen, der Aufträge annimmt und ausführt. Dabei stünden die IT-Kosten im Vordergrund. Hamann: „Wir müssen weg von der Kostendenke und den Wertbeitrag der IT in den Mittelpunkt stellen.“

**Welchen ROI bringen IT-Projekte?**

Die studierte Mathematikerin, Volkswirtin und Sinologin hat konkrete Vorstellungen, wie das gehen soll. Sie will den Return on Investment (RoI) jedes einzelnen IT- und Digitalisierungsprojekts prüfen und hat dazu vier Kategorien definiert: Run-Projekte, die den klassischen IT-Betrieb sicherstellen; Enabler-Projekte, die sich um grundlegende Investitionen wie etwa ERP-Upgrades drehen; Perform-Initiativen, die Abläufe verbessern und die Effizienz steigern; und Transforma-

tions-Projekte, die darauf zielen, komplett neue Vorgehensweisen oder Methoden zu etablieren.

Der RoI von Run- und Enabling-Projekten sei mitunter schwer zu messen, konzediert die CIO. Doch spätestens ab den Performance-Projekten will sie genau wissen, welchen Wertbeitrag ein Vorhaben liefert. Als typisches Transform-Projekt nennt sie das Consumer Engagement Management: „Wir wollen damit beispielsweise die Ansprache der Konsumentinnen und Konsumenten optimieren, nicht nur aus technischer Sicht, sondern auch inhaltlich.“ Ein zentrales Ziel des Vorhabens sei, die Kundenbindung zu erhöhen und Marketing-Maßnahmen effektiver zu gestalten. Dazu wolle Beiersdorf, das seine Produkte zum größten Teil über Händler vertreibt, mehr über die Konsumenten erfahren. Alle digitalen Berührungspunkte (Touchpoints) müssten erfasst und über die gesamte Consumer Journey verknüpft werden. „Wir sind sehr nah an unseren Konsumentinnen und Konsumenten, beispielsweise über Social Media, Marken-Websites und Blogs“, so Hamann. „Die Zeiten, in denen alles über TV-Werbespots lief, sind vorbei.“

**Annette Hamann**  
CIO Beiersdorf AG

*„Ich möchte im ganzen Unternehmen ein Bewusstsein schaffen, dass die IT nicht nur Kosten produziert, sondern Mehrwerte schafft.“*



Foto: Beiersdorf AG

Ein anderes Transformationsvorhaben dreht sich um das Thema End-to-End-Planning. „Das betrifft den gesamten Planungsprozess“, erläutert die IT-Chefin, „inklusive Demand-, Supply- und Produktionsplanung.“ Beiersdorf müsse in der Lage sein, Signale im Markt sofort zu erkennen und diese direkt in den Planungsprozess einzubringen, beispielsweise wenn die Nachfrage nach einem Produkt plötzlich steigt. Heute gingen solche Signale teilweise verloren oder würden bisher weniger berücksichtigt. Hamann: „Das ist natürlich auch eine Frage der Datenhaltung und der Organisation.“

Die IT-Organisation spielt in solchen Projekten eine Schlüsselrolle. „Wir wollen uns zu einer hochleistungsfähigen, agilen und wettbewerbsfähigen IT entwickeln“, gibt die CIO die Richtung vor. Ende 2020 startete sie ▶