

# BEZIEHUNGSSTATUS: ES IST KOMPLIZIERT – DER CDO-CIO-BEZIEHUNGSHECK

## EINE QUALITATIVE UNTERSUCHUNG ZUR GEGENSEITIGEN WAHRNEHMUNG VON CIOs UND CDOs

VON HANNE WORTMEYER, FELIX LORENZ, ARNE BUCHWALD UND THOMAS CLAUB

### ABSTRACT

In Zeiten der digitalen Transformation integrieren viele Unternehmen den Chief Digital Officer (CDO) fest in ihr Topmanagementteam (TMT). Während frühere Untersuchungen eine enge Zusammenarbeit zwischen CDO und Chief Information Officer (CIO) nahelegen, deuten unsere Erkenntnisse auf ein Spannungsverhältnis hin. Hierbei können Rollenkonflikte häufig zu einer Entfremdung zwischen den beiden Parteien führen. Basierend auf der Analyse von elf Beziehungen zwischen CIO und CDO, unterstützt durch 33 Experteninterviews, heben wir zentrale Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen CIO und CDO hervor.

### I. Führung der digitalen Transformation in etablierten Unternehmen

Inmitten des rasanten technologischen Fortschritts, der neue Geschäftschancen eröffnet, spüren viele Branchen einen wachsenden Anpassungsdruck. Dies macht die Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation zu einer zentralen Aufgabe für Führungskräfte, insbesondere in traditionellen Familienunternehmen. Digitale Transformation lässt sich als Prozess definieren, der ein Unternehmen durch den gezielten Einsatz von Informations-, Computer-, Kommunikations- und Konnektivitätstechnologien maßgeblich verändert.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vial (2019), S. 118.

### INHALT

- I. Führung der digitalen Transformation in etablierten Unternehmen
- II. Hintergrund: Die Beziehung zwischen CIO und CDO in etablierten Firmen
  1. TMT-Kooperations- und Konfliktperspektiven in der CIO-CDO-Beziehung
  2. Der organisatorische Aufbau und die Beziehung von CDO und CIO
- III. Ergebnisse unserer Studie: Die Beziehung zwischen CIO und CDO – weniger komplementär als angenommen
  1. Rollen- und Ressourcenkonflikte in der Beziehung zwischen CIO und CDO
  2. Kontingenzfaktoren der CIO-CDO-Beziehung
  3. Die Verschmelzung von CIO und CDO in einer CDIO-Rolle
- IV. Fazit und Ausblick

Familienunternehmen stehen dabei vor besonderen Herausforderungen, da ihr Erfolg oft auf bewährten Traditionen und langjährigen Geschäftspraktiken basiert. Die Anpassung an neue digitale Realitäten erfordert daher nicht nur technologische Kompetenz, sondern auch eine strategische Neuausrichtung, die die Kernwerte und die Identität des Familienunternehmens bewahrt.

Aufgrund der Komplexität und strategischen Bedeutung dessen stehen (Familien-)Unternehmen vor der Herausforderung, diesen Prozess effektiv zu gestalten. Als Reaktion darauf haben viele (Familien-)Unternehmen in jüngster Zeit ihre digitalen Verantwortungsbereiche zentralisiert und die Rolle des Chief Digital Officer (CDO) in ihrem Topmanagementteam (TMT) eingeführt. Der CDO hat die Aufgabe, digitale Initiativen voranzutreiben und die Organisation in Richtung eines digitalen Mindsets zu lenken. Im Zuge dessen erweitern Chief Information Officers (CIOs) ihren Fokus von der klassischen IT-Strategie und -Umsetzung auf umfassende Digitalisierungsansätze, da von ihnen eine Anpassung des traditionellen Rollenverständnisses erwartet wird.

Angesichts der eng verknüpften Rollen von CDO und CIO und ihrer Bedeutung für den Erfolg der digitalen Transformation ist es essenziell, die Merkmale einer erfolgreichen Zusammenarbeit genauer zu beleuchten. Bisherige Forschungen, die anhand einer funktionalen Perspektive vorgehen und annehmen, dass TMT-Mitglieder für klar definierte Aufgaben zuständig sind, treffen in unserem Fall nicht zu. Aufgrund ihrer neueren Entstehung bestehen noch Unsicherheiten bezüglich der Rollen sowohl des CIO als auch des CDO. Dies führt zu einer komplexeren Beziehung zwischen diesen beiden. Trotzdem wird die Qualität dieser Beziehung in der digitalen Zukunft von entscheidender Bedeutung für den organisatorischen Erfolg sein.

Da die Rolle des CDO noch in der Festigungsphase ist und ihre Legitimation durch die Abgrenzung ihrer Aufgaben, insbesondere gegenüber dem CIO, erlangt werden muss, weist die TMT-Literatur darauf hin, dass es zwischen diesen Führungskräften tendenziell zu Spannungen kommen kann. Dennoch betont die Forschung das Potenzial einer synergetischen Zusammenarbeit zwischen CIO und CDO.

Obwohl die aktuelle Literatur darauf hinweist, dass die Rollen von CDO und CIO inhaltlich weitgehend komplementär sind, gehen wir einen Schritt weiter und untersuchen, welche Faktoren diese Beziehung beeinflussen. In einer kürzlich veröffentlichten wissenschaftlichen Studie<sup>2</sup>, deren Ergebnisse hier für Familienunternehmen spezifisch zusammengefasst und eingeordnet werden, wurden elf CDO-CIO-Beziehungen derselben Organisation mit 33 Interviews untersucht. Unser Ziel war es, die Qualität ihrer Zusammenarbeit zu bewerten und die Bedingungen zu identifizieren, unter denen ihre Beziehung zur Förderung der digitalen Transformation in Unternehmen am erfolgreichsten ist. Dies ermöglicht es Familienunternehmen, die digitale Transformation zur Weiterentwicklung und somit Stärkung ihrer Werte und Traditionen zu nutzen.

## II. Hintergrund: Die Beziehung zwischen CIO und CDO in etablierten Firmen

### 1. TMT-Kooperations- und Konfliktperspektiven in der CIO-CDO-Beziehung

Um die Kontexte und Variationen der CIO-CDO-Beziehung besser zu verstehen, ziehen wir die Rollentheorie sowie die Forschung zu TMT-Kooperationen und -Konflikten heran. Die Rollentheorie ermöglicht es, Rollen zu kategorisieren, basierend auf der Annahme, dass Individuen ihr Verhalten entsprechend ihrer Position innerhalb eines sozialen Systems anpassen.<sup>3</sup> Besonders interessant im Kontext der Rollentheorie ist die funktionale Perspektive, die besagt, dass Mitglieder des TMT für bestimmte Funktionen rekrutiert werden. Dies wird im Fall von CIO und CDO relevant, da sie in gewissem Maße für ähnliche Funktionen eingestellt werden. In Bezug auf die Forschung zu TMT-Kooperationen und -Konflikten ist belegt, dass eine breites Fähigkeitsspektrum in einem TMT Innovationen fördert, doch welche Auswirkungen geringe funktionale Rollendifferenzen haben, ist weitestgehend unerforscht. Das Verständnis dieser Dynamiken, gerade im Hinblick auf Spannungen durch verschiedene formelle und informelle Strukturen, ist für die Analyse der CIO-CDO-Beziehung von zentraler Bedeutung.

Die bisherige Forschung zur Zusammenarbeit anderer funktionaler Mitglieder in TMTs liefert mehrheitlich aufschlussreiche Erkenntnisse. Diese lassen sich grob in drei Hauptthemen unterteilen: strukturelles Engagement, Wahrnehmung der strategischen Rolle des Partners und Modalitäten des Informationsaustauschs.

**1. Strukturelles Engagement:** Studien zur Beziehung zwischen CIO und CFO identifizieren einen Mangel an informellen Kommunikationswegen und räumlicher Nähe als Hindernisse für eine optimale Partnerschaft.<sup>4</sup> Für die Beziehung zwischen

CIO und CMO zeigt die Forschung, dass neben der allgemeinen Beziehungsstruktur vor allem die Berichtsstruktur als potenzielle Konfliktquelle gilt.<sup>5</sup>

**2. Wahrnehmung der strategischen Rolle des anderen:** Untersuchungen zur CIO-CFO-Beziehung deuten darauf hin, dass ein Mangel an persönlicher Kongruenz und physischer Arbeitsnähe zu einer Entfremdung zwischen den Parteien führen kann. Im Gegensatz dazu kann die gegenseitige Anerkennung der strategischen Rolle des anderen die Zusammenarbeit deutlich verbessern.<sup>6</sup>

**3. Modalitäten des Informationsaustauschs:** Eine erfolgreiche Partnerschaft im Kontext der CIO-CFO-Beziehung setzt insbesondere auf Vertrauen, aktiven Wissensaustausch und Möglichkeiten zur gezielten Einflussnahme.<sup>7</sup> Diese zentralen Elemente werden auch in der Beziehung zwischen CEO und CDO bestätigt. Forscher betonen hier besonders die gemeinsame Koordination als Schlüsselement für eine erfolgreiche Beziehung.

### 2. Der organisatorische Aufbau und die Beziehung von CDO und CIO

Verschiedene Studien analysieren Symbiose und Interdependenz zwischen CIO und CDO als entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.<sup>8</sup> In diesem Kontext fungiert der CIO als strategischer IT-Spezialist mit Fokus auf die zukünftige IT-Infrastruktur des Unternehmens (z.B. IT-Sicherheit), während der CDO die digitale Transformation des Unternehmens leitet und insbesondere für externe digitale Technologien zuständig ist, die oft Produkte, Dienstleistungen und Kundenkontakte betreffen. Für eine funktionierende Beziehung zwischen CIO und CDO werden mehrere Schlüsselemente als wichtig angesehen:

- ein gemeinsames Verständnis der Herausforderungen der digitalen Transformation<sup>9</sup>
- sowie Spezialisierung beider Rollen,
- gegenseitiges Vertrauen<sup>10</sup>
- und Abstimmung hinsichtlich der spezifischen Zusammenarbeit<sup>11</sup>.

Darüber hinaus heben unterschiedliche Forschungen hervor, dass ein gemeinsames Wertefundament innerhalb des TMT die Beziehung weiter stärken kann.<sup>12</sup>

Das Konfliktpotenzial zwischen den beiden Positionen variiert je nach organisationsinterner Definition ihrer Zuständigkeits- und Einflussbereiche. Einige Studien zeigen, dass CIOs zunehmend administrative Aufgaben der IT-Infrastruktur übernehmen, um Effizienz und Sicherheit zu optimieren. Parallel dazu könnte der CDO die Rolle des Innovators übernehmen, indem er sich auf neue, digitale Technologien konzentriert, die Geschäftsmodellinnovationen ermöglichen. Offen bleibt, ob CIOs diese Rollenverteilung akzeptieren, insbesondere wenn sie das Bedürfnis verspüren, die digitale Innovationsagenda »

2 Lorenz/Buchwald (2023).

3 Biddle (1986).

4 Denford/Schobel (2021).

5 Sleep/Hulland (2019).

6 Denford/Schobel (2012, 2021).

7 Denford/Schobel (2012, 2021).

8 Horlacher/Hess (2016).

9 Karahanna/Preston (2013).

10 Karahanna/Preston (2013).

11 Horlacher/Hess (2016).

12 Amason (2010).

des Unternehmens selbst zu beeinflussen, gerade da die digitale Transformation die strategische Bedeutung des CIO insgesamt erhöht.<sup>13</sup>

Zusammengefasst spielen Engagement, Rollenverständnis, Informationsaustausch sowie angemessene strukturelle Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle für eine effektive CIO-CDO-Beziehung. Trotz ihrer oft symbiotischen Natur kann es auch zu Konflikten kommen, vor allem bei der Abgrenzung ihrer jeweiligen Zuständigkeiten.

### III. Ergebnisse unserer Studie: Die Beziehung zwischen CIO und CDO – weniger komplementär als angenommen

#### 1. Rollen- und Ressourcenkonflikte in der Beziehung zwischen CIO und CDO

Die Ergebnisse unserer Studie tragen dazu bei, die Rollen von CIO und CDO in der digitalen Transformation zu verstehen, und zeigen, unter welchen Bedingungen ihre Beziehung erfolgreich ist. Frühere Forschungen haben aufgezeigt, dass Verständnis, Spezialisierung, Vertrauen und Koordination zu einer symbiotischen Beziehung führen können. Diese Merkmale bestätigen sich jedoch nur in wenigen Fällen, während sich die meisten CIOs und CDOs in „arrangierten Ehen“ befinden.

Grundsätzlich besteht eine natürliche Interdependenz zwischen den Aufgaben des IT-Verantwortlichen und des Digitalisierungsspezialisten, da viele geschäftliche Aktivitäten untrennbar mit der IT verbunden sind. Dazu gehören Effizienzsteigerung von Prozessen, Geschäftsentwicklung und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Unsere Untersuchungen zeigen jedoch, dass diese natürliche Interdependenz nicht zwangsläufig eine gemeinsame Führung von CIO und CDO bedingt. Oftmals führt sie stattdessen zu einer Abhängigkeitssituation, in der die Rolle des CDO aufgrund begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen als Bittsteller auftritt.

Unsere qualitative Forschung zeigt zudem, dass CDOs auf diese Ressourcenabhängigkeit oftmals mit einer Ressourcenduplikation reagieren, indem sie eine Organisationseinheit mit eigenen IT-Ressourcen aufbauen. In solchen Fällen verfügt der CDO zwar dann über ausreichende technische Mittel, steht jedoch vor der Herausforderung, Projektergebnisse mit den etablierten IT-Kernsystemen des Unternehmens zu integrieren. Dies führt zu einer Spannung zwischen der Isolation von technischen Standards und der Abhängigkeit von der IT-Abteilung des CIO. Schließlich verdeutlichen derartige Konflikte die Machtposition des CIO in Bezug auf die Umsetzung von CDO-Projekten und den Fortschritt der Digitalisierung im Unternehmen.

Im Kontext dieser strukturellen Dualität ist die Akzeptanz der jeweiligen Rollen entscheidend für das Entstehen von Vertrauen und Koordination. Eine mangelnde Anerkennung kann aus verzerrten Rollenwahrnehmungen resultieren, die eine Interaktion und damit Beziehung erheblich beeinträchtigen. Oft nehmen CIOs an, dass CDOs nicht-gewinnbringende und aus ihrer Sicht irrelevante Digitalisierungsprojekte in den Fokus rücken. Umgekehrt sind CDOs überzeugt, dass CIOs die Innovation durch den Fokus auf die Instandhaltung veralteter IT-Prozesse blockieren.

Im Gegensatz zu anderen TMT-Beziehungen zeigen CIO-CDO-Beziehungen trotz ihrer gegenseitigen Abhängigkeit eine Tendenz zur Distanzierung. Obwohl die Notwendigkeit einer engen Abstimmung betont wird, scheinen divergierende Ausrichtungen und Interessen sowie Legitimationsverweigerungen vonseiten des CIO die Zusammenarbeit zu erschweren.

#### 2. Kontingenzfaktoren der CIO-CDO-Beziehung

Die Qualität der Beziehung zwischen CIOs und CDOs wird weniger durch die organisatorische Struktur als vielmehr durch spezifische Kontingenzfaktoren beeinflusst. Drei entscheidende Merkmale können in unserer Analyse identifiziert werden:

##### 1. Die Einbindung bei der Einführung der jeweils anderen

**Rolle:** Unsere dyadische Befragung deutet darauf hin, dass die gegenseitige Einbindung bei der Einführung der jeweils anderen Rolle von großer Bedeutung ist. Es lassen sich zwei Modi unterscheiden: Top-down-Entscheidungen ohne Einbeziehung der bestehenden Rolle führen oft zu Konflikten in der CIO-CDO-Beziehung. Integrative Ansätze hingegen, bei denen die bestehende Rolle aktiv in die Entscheidungsfindung zur Schaffung der weiteren Rolle einbezogen wird, führen zu einem vertrauteren Verhältnis und einem gemeinsamen Verständnis der anstehenden digitalen Transformation.

##### 2. Der Fokus des CIO auf die IT-Infrastruktur und deren

**Instandhaltung:** Eine zu starke Ausrichtung des CIO auf die Entwicklung digitaler Technologien kann zu Rollenkonflikten und Machtkämpfen mit dem CDO führen. Allerdings ist es möglich, diese Überschneidung durch Respekt und Akzeptanz für die andere Rolle abzumildern. Umgekehrt kann eine zu intensive Einmischung des CDO in die IT-Infrastruktur die Beziehung zum CIO belasten, da in diesem Bereich seine traditionellen Verantwortungen liegen. Ein ausgewogenes Interesse beider Seiten an den jeweiligen Aufgaben kann die Zusammenarbeit fördern.

#### 3. Die Verschmelzung von CIO und CDO in einer CDIO-Rolle

Bisherige Forschung zeigt, dass sowohl CIOs als auch CDOs grundsätzlich offen dafür sind, organisatorische Veränderungen im Rahmen der digitalen Transformation anzuführen. In der Praxis führt dies jedoch nur selten zu einer klaren und potenziell komplementären Organisationsstruktur, wie von den befragten CIOs und CDOs bestätigt wird. Angesichts der bestehenden Inkompatibilität von Rollen und Ressourcenallokationen ist es daher sinnvoll, die Verschmelzung dieser beiden Funktionen zu einer Rolle, dem Chief Digital Information Officer (CDIO), in Betracht zu ziehen. Interessanterweise wurde diese Idee von den Interviewpartnern selbst vorgeschlagen.

Frühere Forschungsarbeiten haben empfohlen, dass der CIO sowohl die Verwaltung der internen IT-Infrastruktur als auch die Erschließung neuer Geschäftsfelder durch Technologien vorantreiben sollte. Insbesondere in kleinen und mittleren (Familien-)Unternehmen kann durch diese Bündelung der Rollen zunächst eine Lösung geschaffen werden, in der die IT zu einem hinreichenden Maß in die digitale Transformation eingebunden ist. Diese kombinierte Rolle könne als Vorbereitung für eine spätere klare Rollentrennung von CIO und CDO dienen. In der Realität zeigen jedoch die von uns interviewten CIOs und CDOs

<sup>13</sup> Bendig et al. (2022).

bestenfalls Vernachlässigung und häufiger sogar Entfremdung zwischen ihnen. Dies verdeutlicht, dass der „beidhändige Ansatz“ nicht immer praktikabel ist, insbesondere angesichts der Tatsache, dass die Rolle des CDO in vielen Organisationen noch nicht fest etabliert ist.<sup>14</sup>

Die Verschmelzung von CIO und CDO zur Rolle des CDIO bietet daher eine Möglichkeit, den beschriebenen Ressourcen- und Rollenkonflikten zu entgehen. Um erfolgreich zu sein, muss dieses Modell jedoch zuerst die Beziehung zwischen den konservativen Verpflichtungen der IT-Infrastruktur und den progressiven Herausforderungen von Digitalisierungsprojekten berücksichtigen. Darüber hinaus trägt die CDIO-Rolle dazu bei, häufig auftretende funktionale Überschneidungen zu entschärfen, da beide Rollen dazu neigen, informell über ihren ursprünglichen formalen Handlungsrahmen hinauszugehen und den Aufgabenbereich des anderen zu beeinflussen. Insgesamt schafft die CDIO-Rolle eine robustere Organisationsstruktur, die in der Lage ist, digitale Transformationsprojekte effizient durchzuführen und voranzutreiben.

#### IV. Fazit und Ausblick

Die hier präsentierten Schlussfolgerungen und Empfehlungen sind von Bedeutung für Familienunternehmen. Die digitale

Transformation stellt für sie eine einzigartige Herausforderung dar, da sie nicht nur den Wandel hin zu neuen Technologien und Geschäftsmodellen umfasst, sondern auch die Bewahrung der Unternehmensidentität und -kultur erfordert.

Die Einführung der CDO-Rolle in Familienunternehmen, wie in dieser Untersuchung analysiert, kann ein entscheidender Schritt sein, um diesen Balanceakt zu meistern. Nur wenn Unternehmen die Risiken und Nebenwirkungen bei der Einführung der CDO-Rolle verstehen, können sie eine Organisationsstruktur schaffen, die zur effektiven Umsetzung und Aufrechterhaltung der digitalen Transformation beiträgt. Die identifizierten Kontingenzfaktoren bieten wichtige Hinweise darauf, wie komplementäre Beziehungen entwickelt werden können.

Zunächst sollten Unternehmen die bestehenden Mitglieder des TMT aktiv in die Entscheidung einbeziehen, ob und in welchem Umfang eine verwandte TMT-Rolle geschaffen werden sollte. Wenn die Notwendigkeit einer neuen Rolle für das Unternehmen und die Auswahl des geeigneten Kandidaten für die bestehende TMT-Rolle nicht transparent sind, besteht das Risiko fehlender Legitimation und Anerkennung. Dies kann zu erheblichen Konflikten und Spannungen in der Beziehung zwischen CIO und CDO führen. Um diesem Risiko entgegenzuwirken, sollte zunächst die bestehende TMT-Rolle befragt werden, ob sie die zusätzliche Aufgabe übernehmen kann und möchte. Falls dies nicht der Fall ist, sollte die bestehende Rolle (in der Regel der CIO) vor der Auswahl des neuen Funktionsträgers »

14 Tumbas et al. (2018), Brenner/Brenner (2022).

Plattform

# Unternehmeredition

Finanzierung – Nachfolge – Vermögen

[www.unternehmeredition.de](http://www.unternehmeredition.de)

- (E-)Magazin
- Online
- Events
- Netzwerk

**Jahresabo:**  
48 EUR  
(inkl. MwSt.)

by

**GoingPublicMedia**

Enabling Corporate Finance. Securing Wealth. Connecting People.

informiert und aktiv in den Prozess einbezogen werden. Die Einbindung der bestehenden Mitglieder des TMT in die Entscheidungsfindung über die Einführung einer neuen Rolle sollte in Familienunternehmen besonders sensibel gehandhabt werden, da hier oft enge Bindungen und Traditionen eine große Rolle spielen. Es ist wichtig, sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Notwendigkeit und die Vorteile der neuen Rolle nachvollziehen, um Legitimationsverweigerungen und Konflikte zu vermeiden. Darüber hinaus ist es entscheidend, dass CIOs und CDOs eindeutige Rollen- und Aufgabenprofile haben und ihre jeweiligen Schwerpunkte und Kompetenzen sorgfältig abstimmen. Ein CIO mit einem starken Fokus auf Technologie, Infrastruktur und Prozessen kann Konflikte verursachen oder zur Komplementarität in der Beziehung zwischen CIO und CDO beitragen, abhängig von ihrem gemeinsamen Verständnis und ihren Zielen. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert daher eine klare Abstimmung der Schwerpunkte.

Schließlich sollte in den Fällen, in denen die Beziehung zwischen CIO und CDO stark konfliktbeladen ist, die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, die beiden Rollen zusammenzulegen. Die CDIO-Rolle erfordert jedoch spezifische Fähigkeiten und Erfahrungen – daher sollten Organisationen ihren CDIO sorgfältig auswählen und entwickeln, um sicherzustellen, dass er die Anforderungen dieser Rolle erfüllen kann. Dieser Ansatz ermöglicht es Unternehmen, aus früheren Erfahrungen zu lernen und gezielt ein Profil für eine vereinigte CDIO-Rolle zu entwickeln, um IT und Digitalisierung effektiv in Einklang zu bringen und der Zukunft entgegenzutreten. Schließlich ermöglicht es besonders Familienunternehmen, die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten und gleichzeitig ihre einzigartige Unternehmenskultur und Tradition zu bewahren. ◆

## LITERATURVERZEICHNIS

### Amason, A. C. (2010):

TMT demography, Conflict and (effective) decision making: The Key Role of Value Congruence. In: AMPROC, 2010(1), S. 1–6.

### Bendig, D./Wagner, R./Jung, C./Nüesch, S. (2022):

When and why technology leadership enters the C-suite: An antecedent's perspective on CIO presence. In: The Journal of Strategic Information Systems, 31(1), S. 101705.

### Biddle, B. J. (1986):

Recent Developments in Role Theory. In: Annual Review of Sociology, 12(1), S. 67–92.

### Brenner, W./Brenner, B. (2022):

Digitalisierung: Welche Rolle spielen CIOs heute und in Zukunft? In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 59(3), S. 741–761.

### Denford, J. S./Schobel, K. (2021):

Public sector CFOs and CIOs: impacts of work proximity and role perceptions. In: Journal of Accounting & Organizational Change, 17(3), S. 436–456.

### Denford, J. S./Schobel, K. B. (2012):

The Chief Information Officer and Chief Financial Officer Dyad-How an Effective Relationship Impacts Individual Effectiveness and Strategic Alignment. In: Sprague, R. H. (Hrsg.): 45th Hawaii International Conference on System Sciences. Proceedings, Los Alamitos, CA, S. 5072–5081.

### Horlacher, A./Hess, T. (2016):

What Does a Chief Digital Officer Do? Managerial Tasks and Roles of a New C-Level Position in the Context of Digital Transformation. In 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) (pp. 5126-5135). IEEE.

### Karahanna, E./Preston, D. S. (2013):

The Effect of Social Capital of the Relationship Between the CIO and Top Management Team on Firm Performance. In: Journal of Management Information Systems, 30(1), S. 15–56.

### Lorenz, F./Buchwald, A. (2023):

A perfect match or an arranged marriage? How chief digital officers and chief information officers perceive their relationship: a dyadic research design, in: European Journal of Information Systems 32, 3, S. 372–389.

### Sleep, S./Hulland, J. (2019):

Is big data driving cooperation in the c-suite? The evolving relationship between the chief marketing officer and chief information officer. In: Journal of Strategic Marketing, 27(8), S. 666–678.

### Tumbas, S./Berente, N./vom Brocke, J. (2018):

Digital innovation and institutional entrepreneurship: Chief Digital Officer perspectives of their emerging role. In: Journal of Information Technology, 33(3), S. 188–202.

### Vial, G. (2019):

Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In: The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), S. 118–144.



**Hanne Wortmeyer** studiert Politik, Philosophie und Ökonomik an der Universität Witten/Herdecke und arbeitet als wissenschaftliche Hilfskraft am WIFU-Stiftungslehrstuhl für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen der UW/H.

**Felix Lorenz** ist Postdoktorand am WIFU-Stiftungslehrstuhl für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke.

**Arne Buchwald** ist Research Professor für Management von digitalen Innovationen an der Hochschule Neu-Ulm und Visiting Research Professor an der Universität Gent/Belgien.

**Thomas Clauß** ist Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Corporate Entrepreneurship und Digitalisierung in Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke.

## KEYWORDS

digitale Transformation • Chief Information Officer • Chief Digital Officer • Chief Digital Information Officer • funktionale Top-Management-Team-Mitglieder