

---

ROLLENVERSTÄNDNIS IM WANDEL

# Werden CIOs überflüssig?

Warum das alte Rollenverständnis nicht mehr trägt und was an seine Stelle tritt.

---

# Inhalt

---

- 
- |           |   |       |
|-----------|---|-------|
| <b>01</b> | <b>Vom Systemverwalter zum P&amp;L-Partner</b><br>IT-Roadmap als Ableitung der Business-Roadmap                           | S. 04 |
| <b>02</b> | <b>Plattformen, SaaS und Cloud machen Grenzen durchlässig</b><br>Vom Gatekeeper zum Orchestrator des Ökosystems           | S. 05 |
| <b>03</b> | <b>KI und Agenten: der Bruch mit dem alten Operating Model</b><br>Wie sich Arbeit, Governance und Wertbeitrag verschieben | S. 06 |
| <b>04</b> | <b>Drei Zielbilder für die CIO-Rolle</b><br>Co-Architekt · Integrator · industrialisierter Betreiber                      | S. 08 |
| <b>05</b> | <b>Was gefragt ist</b><br>Die Hypothese der mgm consulting partners in drei Sätzen  | S. 10 |
| <b>06</b> | <b>Für die Diskussion</b><br>Vier Fragen für Ihre nächste Standortbestimmung  | S. 11 |
-

**A**ls das Harvard Business Review diese Frage zum ersten Mal stellte („Are CIOs obsolete?“), schrieb man das Jahr 2000. Heute ist die Frage dringlicher als je zuvor und sowohl die Ausgangslage als auch die Antwort komplexer.

Die Diskussion entbrannte damals während des laufenden eCommerce-Hypes, der eBusiness, also IT, zum Teil vieler Unternehmensstrategien machte. Die Antwort damals war ein Vorschlag, die Rolle des CIO neu zu denken: als Rolle zwischen strategischer Mitverantwortung und operativer Exzellenz, ggf. durch Rollensplitting oder neue Governance.

Drei Entwicklungen zwingen CIOs heute gleichzeitig zu einer Neudefinition ihrer Rolle: Business und IT verschmelzen, SaaS und Cloud haben die klassischen IT-Grenzen aufgelöst, und KI verändert fundamental, wie Unternehmen arbeiten.

---

### Business und IT verschmelzen

Die IT-Agenda wird zur direkten Ableitung der Business-Roadmap. Erfolgsmaßstab ist die P&L, nicht das Ticketvolumen.

---

### SaaS und Cloud lösen IT-Grenzen auf

Fachbereiche beschaffen autonom. Der CIO wird vom Gatekeeper zum Orchestrator einer durchlässigen Landschaft.

---

### KI verändert, wie Unternehmen arbeiten

Agentische Systeme verschieben Arbeit, Governance und Wertbeitrag. Das Operating Model kippt mit ihnen.

”

Wer diese drei Entwicklungen nicht zusammen denkt, droht zum **Bewahrer von Legacy-IT** zu werden, während sich um ihn herum die Zukunft baut. Wer sie zusammen denkt, hat die Chance, zum **aktiven Gestalter** und unverzichtbaren Teil der Unternehmenszukunft zu werden.

## KAPITEL 01

# Vom Systemverwalter zum P&L-Partner

Der klassische CIO war Mittler. Er übersetzte Business-Anforderungen in IT-Lieferfähigkeit, verwaltete das Spannungsfeld zwischen Demand und Supply und sorgte dafür, dass Systeme liefen, Projekte genehmigt wurden und Budgets nicht explodierten. Diese Rolle hatte eine klare Daseinsberechtigung, solange IT und Business zwei getrennte Welten waren.

Heute reicht das nicht mehr. Die reine Verwaltung technischer Systeme ist kein CIO-Profil, sondern eine Betriebsfunktion. Wer als CIO noch relevant sein will, muss sein Selbstverständnis grundlegend ändern: weg vom Hüter der Infrastruktur, hin zum Co-Autor der Unternehmensstrategie.

## Was sich konkret ändert

Erstens ist die IT-Agenda nicht mehr eine eigenständige Roadmap mit IT-Meilensteinen, sondern eine direkte Ableitung der Business-Roadmap. Jede Initiative der IT muss sich an einem Geschäftsziel festmachen lassen: einem Produkt, einem Markt, einem Kundensegment, einer Marge.

Zweitens muss der CIO zwingender als je zuvor die Sprache des Business sprechen. Nicht Verfügbarkeiten, Ticketvolumen und Release-Zyklen stehen im Zentrum der Kommunikation mit dem Vorstand, sondern Umsatzwachstum, Deckungsbeitrag, Time-to-Market und Customer Lifetime Value.

Drittens ist der Erfolgsmaßstab die P&L. Jedes Technologie-Investment muss einen nachvollziehbaren Beitrag zur Gewinn- und Verlustrechnung leisten: durch Umsatzsteigerung, Kostensenkung oder Risikoreduktion mit quantifizierbarem Wert.

Eine IT-Organisation, die primär Kosten optimiert, verhält sich ökonomisch anders als eine, die Margen hebt. **Die Erste verwaltet Budgets; die Zweite managt Kapitaleinsatz.** Genau dieser Unterschied entscheidet, ob der CIO im Strategiekreis sitzt oder seine Kosten rechtfertigen muss.

## KAPITEL 02

# Plattformen, SaaS und Cloud machen Grenzen durchlässig

Paradoxerweise verschärfen die Entwicklungen der modernen IT-Bereitstellung das CIO-Dilemma und lösen es zugleich. Auf der einen Seite haben Fachbereiche seit einiger Zeit die Möglichkeit, SaaS-Lösungen an der IT vorbei zu beschaffen. Ein Marketing-Leiter kauft seine Automation-Plattform, der Vertrieb seine CRM-Erweiterung, HR sein Learning-System: pro Monat, pro User, „mit Kreditkarte“. Die klassische Grenze zwischen dem, was die IT betreibt, und dem, was das Business nutzt, ist durchlässig geworden.

Auf der anderen Seite wächst damit genau ein Problem, das eine zentrale Koordination notwendig macht: Transparenz über den Gesamtüberblick. Welche Verträge laufen in welchen Fachbereichen? Welche Daten fließen durch welche Systeme? Welche SaaS-Lösung hängt an welcher anderen? Wo liegen Single Points of Failure, Vendor-Lock-ins, Compliance-Lücken, Schatten-Integrationen?

## Drei Aufgabenfelder ohne natürlichen Eigentümer

Genau hier muss der CIO zum zentralen Ansprechpartner werden: nicht, weil er alles kontrollieren kann, sondern weil er als Einziger den Überblick haben kann. Seine Aufgabe ist nicht mehr, Einkäufe zu verhindern, sondern sie einzubetten.

Das umfasst ein konsolidiertes Lieferanten- und Vertragsmanagement, in dem Laufzeiten, Preismodelle, Verhandlungshebel und Ausstiegsoptionen systematisch gepflegt werden. Es umfasst ebenso die technische Integrationsarchitektur: Wo lohnen APIs, wo iPaaS, wo ist eine manuelle Brücke akzeptabel, und wo ist sie eine Zeitbombe? Und es umfasst das Risiko-Portfolio: Datenschutz, geopolitische Abhängigkeiten, Konzentrationsrisiken bei einzelnen Hyperscalern, vertragliche Haftungsfragen bei Ausfällen.

Ein Fachbereichsleiter, der heute einen SaaS-Vertrag unterschreibt, trifft damit auch eine Entscheidung über die IT-Landschaft des Unternehmens. Ohne einen CIO, der diese Entscheidungen orchestriert, entsteht eine Landschaft aus Einzelinseln, die irgendwann weder wirtschaftlich noch technisch beherrschbar ist und Risiken unbekanntem Ausmaßes enthält.

”

Der Job verändert sich. Weg vom **Gatekeeper**, hin zum **Enabler**. Der CIO kontrolliert nicht, was angeschafft wird. Er sorgt mit Guardrails dafür, dass alles, was angeschafft wird, in Summe eine kohärente, tragfähige und sichere plattformbasierte Landschaft ergibt.

## KAPITEL 03

# KI und Agenten: der Bruch mit dem alten Operating Model

Solange wir uns in einer klassischen oder auch plattformbasierten Organisation bewegen, lässt sich die CIO-Rolle noch mit gewohnten Begriffen beschreiben: Plattform, Standards, Governance, Enablement. In einer KI- und agentengetriebenen Organisation kippt dieses Modell.

Der Unterschied liegt in der Natur der Systeme selbst. Klassische IT-Systeme arbeiten nach einer Wenn-Dann-Logik. Sie tun, was man ihnen aufträgt, und das reproduzierbar. Agentische KI-Systeme führen nicht mehr nur einen vordefinierten Prozessschritt aus, sondern bewerten situativ. Die Agenten treffen Entscheidungen, sie lernen, sie interagieren mit anderen Systemen, und das zunehmend autonom. Damit verändert sich das Operating Model in drei Dimensionen gleichzeitig.

### Die Art der Arbeit verschiebt sich

Im Kundenservice bedeutet das nicht nur, dass ein Agent Antworten formuliert. Es bedeutet, dass der First-Level-Support teilweise neu geschnitten wird. Standardanfragen werden durch Agenten vorqualifiziert, beantwortet oder vorbereitet. Menschen übernehmen komplexe Fälle, Eskalationen und Ausnahmen. Damit verschieben sich Rollen, Qualitätskontrolle, Trainingsaufgaben und Verantwortlichkeiten.

Die Führungsaufgabe verändert sich: Es geht nicht mehr nur darum, Menschen zu führen, sondern eine hybride Belegschaft aus Menschen, klassischen Systemen und Agenten zu kuratieren. Wie in einem klassischen HR-Konzept benötigt der Agent klare Aufgabenbereiche im Sinne einer Stellenbeschreibung mit Entscheidungsgrenzen und einen menschlichen Eigentümer, also eine Führungskraft. Dieser Eigentümer verantwortet, was der Agent tut und was er nicht tun darf.

### Die Governance verschiebt sich

Wer verantwortet, was ein Agent entscheidet? Wie werden Modelle versioniert, auditiert, zurückgerollt? Welche Daten dürfen in welches Modell, und welche Ausgabe darf welche Aktion auslösen? Die klassische IT-Governance war auf Systeme ausgelegt, die man konfiguriert. KI-Governance betrifft Systeme, die man trainiert, evaluiert und beobachtet, und deren Verhalten sich mit jedem Update verändern kann.

Das erfordert eine neue Arbeitsteilung: IT baut die Infrastruktur der Kontrolle, also Monitoring, Auditierbarkeit, Rollback-Fähigkeit. Business bewertet den Output, denn nur die Fachseite kann beurteilen, ob ein Agent tatsächlich das Richtige entscheidet. Diese Trennung ist essenziell, um die Governance in den richtigen Entscheidungsdomänen zu verankern. Der CIO wird damit zum Architekten eines Kontrollrahmens, den er gemeinsam mit dem Business betreibt: nicht als Eigentümer, sondern als Enabler.

## Der Wertbeitrag verschiebt sich

KI und Agenten entwickeln sich von Effizienzwerkzeugen am Rand zum Produktivitätshebel im Kern. Wer Agenten im Kundenservice, in der Auftragsabwicklung, im Einkauf oder in der Softwareentwicklung konsequent einsetzt, spart nicht zehn Prozent Aufwand. Er verändert die Kostenstruktur einer Funktion. Mit direktem P&L-Effekt.

Doch abseits aller Kostenoptimierung entsteht etwas, das fast noch entscheidender ist: eine durchgehende Veränderung des Operating Model. Agentische Systeme verändern, wie Arbeit verteilt, entschieden und kontrolliert wird, und auch, wer letzten Endes die Verantwortung trägt. Genau deshalb ist die KI-Agenda eine Kernaufgabe des CIO. Nicht als technisches Experiment, sondern als Enabler eines sich verschiebenden Systems, das auf einer technischen Plattform basierend bestimmt, wie Technik in einem von Menschen gesetzten Rahmen Werte schafft.

Ein CIO, der KI als IT-Thema behandelt, wird an diesem Thema scheitern. **Ein CIO, der KI als Werkzeug zur Neugestaltung des Operating Models versteht, wird zu einem mächtigen Gestalter im Unternehmen.**

## KAPITEL 04

# Drei Zielbilder für die CIO-Rolle

Die drei Entwicklungen, also P&L-Mitverantwortung, SaaS- und Cloud-Orchestrierung und KI-getriebenes Operating Model, treffen jeden CIO gleichzeitig. Was sich unterscheidet, ist die Antwort darauf. Drei Zielbilder zeichnen sich ab, und sie sind keine neutralen Varianten. Sie sind eine bewusste Entscheidung über das Mandat, das der CIO übernimmt, und damit über das Selbstverständnis, den Handlungsrahmen und letztlich die Struktur seiner Organisation. Hart gesagt: eine Entscheidung darüber, ob die Rolle in den nächsten zwei bis drei Jahren strategisch relevant bleibt.

## ZIELBILD 01

### Co-Architekt des Geschäftsmodells

Die IT-Roadmap ist Teil der Business-Roadmap. P&L-Verantwortung wird gemeinsam mit der Unternehmensleitung getragen. SaaS, Cloud und KI laufen sichtbar durch das CIO-Ressort. Organisatorisch: Wertströme, konsolidierte Plattformen, gemeinsame Steuerung.

## ZIELBILD 02

### Integrator in föderierter Verantwortung

Die Business-Units verantworten ihre Digitalprodukte selbst. KI hat einen eigenen Eigentümer, SaaS läuft über Procurement. Der CIO teilt sich die Bühne, integriert sichtbar Plattformlogik, Architektur und Governance-Standards für alle.

## ZIELBILD 03

### Betreiber einer industrialisierten IT

Klassische Service-Provider-Logik mit klarer Trennung von Change und Run. Sauber, professionalisiert, kostenstabil. Aber: die strategisch entscheidenden Bewegungen finden außerhalb dieser Organisation statt.

## Zielbild 01: Der CIO als Co-Architekt

In diesem Zielbild bezieht der CIO alle drei Entwicklungen konsequent auf sich. Seine Roadmap ist nicht parallel zur Business-Roadmap, sondern Teil derselben. Er verpflichtet sich auf P&L-Ziele, die gemeinsam mit der Unternehmensleitung definiert sind. Er orchestriert die SaaS- und Cloud-Landschaft, ohne den Fachbereichen Geschwindigkeit zu nehmen, und gestaltet das KI- und Agenten-Operating-Model.

Der CIO in diesem Zielbild sitzt nicht im Strategiekreis, weil er die IT vertritt, sondern weil er die Verbindung von Wertschöpfung, Technologie und Risiko zusammenhält. Eine Perspektive, die sonst niemand im Vorstand in dieser Tiefe hat. Organisatorisch verlangt das eine IT, die in Wertströmen statt in Projekten denkt, mit konsolidierten Plattformen und gemeinsamer Steuerung.

## Zielbild 02: Der CIO als Integrator

Im zweiten Zielbild wandert die Verantwortung für die drei Dimensionen näher an das Geschäft. Die Business-Units verantworten ihre Digitalprodukte selbst, inklusive der zugehörigen P&L. Die KI-Agenda hat einen eigenen Eigentümer: einen Chief AI Officer, einen Chief Data Officer oder eine vergleichbare Funktion. Das SaaS- und Cloud-Portfolio wird über Procurement und einen kaufmännisch geprägten Bereich gesteuert. Der CIO ist in diesem Bild nicht entmachtet, aber er teilt sich die Bühne.

Das kann dort funktionieren, wo das Geschäft selbst technologiegetrieben ist und die Fachbereiche genug technologische Reife haben, um Verantwortung wirklich zu tragen, nicht nur formal. Cross-funktionale Produktteams aus Business und IT übernehmen Produkte end-to-end, die alte Demand-Supply-Logik löst sich auf.

In den meisten etablierten Unternehmen hat das Modell jedoch eine Sollbruchstelle: Die Integration der drei Dimensionen, genau der Punkt, an dem der Wert entsteht, hat keinen natürlichen Eigentümer mehr. Wenn jede Business-Unit ihre eigene KI-Strategie fährt, jedes Produktteam seine eigenen SaaS-Verträge schließt, dann wird aus dem, was auf dem Papier Co-Creation heißen soll, de facto eine Föderation ohne Klammer.

## Zielbild 03: Der CIO als Betreiber

Im dritten Zielbild bleibt der CIO in der Rolle, in der er die letzten zwanzig Jahre erfolgreich war: Er führt eine professionell aufgestellte IT-Organisation mit klarer Trennung von Change und Run, mit professionalisiertem Lieferantenmanagement und einem sauberen Service-Portfolio. Die IT liefert, was das Business bestellt, in definierter Qualität und zu definierten Kosten. Das ist nicht zu unterschätzen, viele Organisationen wären froh, hier sauber zu stehen.

Das Zielbild ist deshalb nicht falsch, aber es wird mit der Zeit eine Antwort auf eine Welt, die so nicht mehr existieren wird. Die SaaS- und Cloud-Landschaft wächst, weil Fachbereiche an der IT vorbei beschaffen und der CIO als Gatekeeper wahrgenommen und entsprechend umgangen wird. KI entsteht in Einzelinitiativen, in denen die IT die Infrastruktur stellt, aber nicht die Governance prägt.

Diese Position wird nicht abgeschafft. **Sie verliert schlicht an Einfluss, bis sie niemand mehr vermisst.**

## KAPITEL 05

# Was gefragt ist

Die drei Zielbilder sind keine Frage der Unternehmensgröße oder der Branche. Sie sind eine Frage der Haltung, des CIO selbst, aber genauso der Unternehmensleitung, die das Mandat setzt. Und sie sind keine Reifegrade auf einer Skala, an deren Ende Zielbild 1 zwingend stehen müsste. Es gibt Unternehmen, in denen Zielbild 2 die richtige Antwort ist, weil das Geschäft es trägt. Es gibt Branchen, in denen Zielbild 3 als bewusst gesetzter Anker funktioniert, solange der Anspruch dazu passt.

Was nicht funktioniert, ist die unbewusste Entscheidung. Wer keinen aktiven Dialog über das Mandat führt, landet selten in Zielbild 1, sondern in einem Zustand, in dem die Verantwortung zwischen alten Strukturen und neuen Erwartungen verloren geht. Die Klärung dieser Frage ist deshalb selbst eine Führungsaufgabe, und in vielen Organisationen die wichtigste, die der CIO in den nächsten zwei Jahren zu leisten hat.

## Die eigentliche Frage

Sie lautet nicht, ob wir noch einen CIO brauchen. Sie lautet: Was entscheiden Sie, was diese Person können, verantworten und sein soll, in Organisationen, in denen IT eingewebter Teil des Nervensystems des Unternehmens ist?

”

Der CIO der Zukunft **führt einen aktiven Dialog** und bindet seine Agenda so eng an die Business-Roadmap, dass sich beide nicht mehr trennen lassen. Er **schafft Überblick** in einer plattformbasierten Struktur, in der Fachbereiche autonom entscheiden und er dennoch für das Ganze geradestehen muss. Und er **gestaltet ein Operating Model**, in dem Menschen, Systeme und Agenten über Grenzen hinweg zusammenarbeiten.

**Der CIO wird nicht überflüssig.  
Er muss sich nur aktiv entscheiden.**

## KAPITEL 06

# Für die Diskussion

**V**ier Fragen, die uns in der Beratungspraxis aktuell umtreiben und die wir gerne gemeinsam mit Ihnen weiterdenken. Sie sind keine Checkliste. Sie sind ein Einstiegspunkt für einen Dialog, den wir mit Ihrem Vorstand, mit Ihrem CIO oder mit Ihrer gesamten Führungsmannschaft führen können.

- 
- 01** Führen Sie einen aktiven Dialog mit Ihren Geschäftsbereichen und der Unternehmensleitung darüber, was das Mandat Ihrer IT-Organisation ist?
- 
- 02** Wie konsequent ist Ihre IT-Roadmap heute schon an der Business-Roadmap und an P&L-Zielen ausgerichtet, und wer entscheidet im Zweifel, was Priorität hat?
- 
- 03** Haben Sie einen zentralen Überblick über Ihre SaaS- und Cloud-Landschaft, einschließlich Verträgen, Integrationen und Risiken, oder wissen Sie erst bei einem Vorfall, was Sie alles einsetzen?
- 
- 04** Wer verantwortet in Ihrem Unternehmen Governance und Wirtschaftlichkeit von KI- und Agenten-Initiativen, und ist diese Person mit ausreichend Mandat und Ressourcen ausgestattet?
- 

**Wir sind gespannt auf Ihre Perspektive.**

## IM GESPRÄCH

# Sprechen Sie mit uns.

Die Fragen aus dem letzten Kapitel beantworten sich am besten im Dialog. Unsere Autoren stehen Ihnen für einen offenen Austausch zur Verfügung. Ein Anruf, eine E-Mail, ein erster Gesprächstermin.

## Nils Grafbs

MGM CONSULTING PARTNERS GMBH

## ANSCHRIFT

Holländischer Brook 2  
20457 Hamburg

## TELEFON

**+49 40 808 128 201 13**

## E-MAIL

[nils.grafbs@mgm-cp.com](mailto:nils.grafbs@mgm-cp.com)

## Tobias Eggers Radtke

MGM CONSULTING PARTNERS GMBH

## ANSCHRIFT

Holländischer Brook 2  
20457 Hamburg

## TELEFON

**+49 40 808 128 202 84**

## E-MAIL

[tobias.eggers.radtke@mgm-cp.com](mailto:tobias.eggers.radtke@mgm-cp.com)

## Eine Standortbestimmung im Gespräch.

Wir führen mit Ihrer Führungsmannschaft einen strukturierten Dialog zu den vier Fragen aus Kapitel 06 und liefern Ihnen eine erste Einordnung, in welchem Zielbild Sie aktuell stehen und welches zu Ihrer Strategie passt.

## FORMAT

Workshop · vor Ort oder remote

## OUTPUT

Standortpapier mit Empfehlung

**Herausgeber**

mgm consulting partners GmbH  
Holländischer Brook 2  
20457 Hamburg

**Redaktion**

Nils Grafbs  
Tobias Eggers Radtke  
Stand: Mai 2026

**Web**[www.mgm-cp.com](http://www.mgm-cp.com)