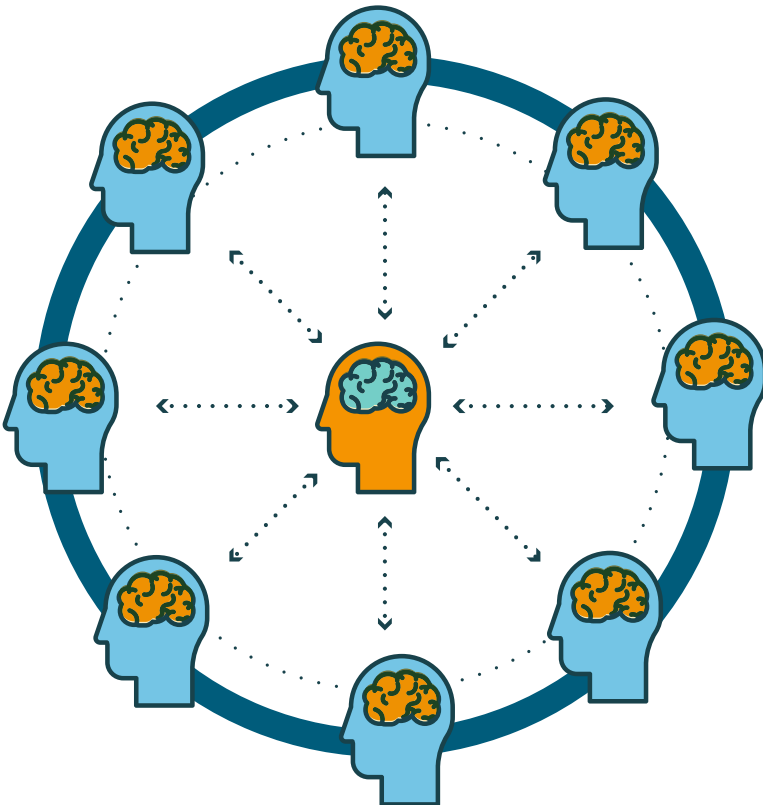


Michael Lang (Hrsg.) » Bernd Preuschoff (Hrsg.)

Praxis-Guide für Digital Leader

Von erfolgreichen Profis lernen



HANSER

Lang / Preuschoff (Hrsg.)
Praxis-Guide für Digital Leader

Michael Lang (Hrsg.)
Bernd Preuschoff (Hrsg.)

Praxis-Guide für Digital Leader

Von erfolgreichen Profis lernen

HANSER

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird an einigen Stellen dieses Buches auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de/>> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-47562-5

E-Book-ISBN 978-3-446-47744-5

ePub-ISBN 978-3-446-47918-0

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2023 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © stock.adobe.com/Whale Design

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

Praxis-Guide für Digital Leader – Überblick

Liebe Leserinnen und Leser,

der digitale Wandel, aber auch die weiteren aktuellen Veränderungen der Welt und der Wirtschaft stellen Unternehmen vor enorme Herausforderungen:

Neue Chancen und grundlegende Risiken tun sich auf – erscheinen aber offenbar gerne gemeinsam Hand in Hand und müssen dementsprechend abgewogen und gesteuert werden. Spannende Trends erscheinen urplötzlich auf der Bühne, verschwinden aber manchmal genauso schnell wieder in der Bedeutungslosigkeit, was es schwer macht, ihre Relevanz für den eigenen Markt immer frühzeitig und eindeutig zu bewerten. Fähigkeiten, die in Unternehmen über Jahrzehnte aufgebaut wurden und diese erfolgreich gemacht haben, erscheinen plötzlich in anderem Licht und müssen mit viel Kraft angepasst, manchmal gar auch neu erfunden werden. Und nicht zuletzt: Die Menschen in einer solchen Organisation tun sich schwer mit vielen der Veränderungen, die oftmals auch Einfluss auf ihr Privatleben haben – und stellen Fragen nach dem Warum und Wohin des Unternehmens, müssen für neue Wege begeistert, aber vor allem auf diese mitgenommen werden.

In Summe führen all diese Effekte zur Erkenntnis, dass die Fähigkeit zur Transformation und die Beherrschung der digitalen Fähigkeiten entscheidenden Einfluss auf den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens haben werden. Es ist nicht zu erwarten, dass sich die Geschwindigkeit der Veränderungen in den vor uns liegenden Jahren reduzieren wird – ganz im Gegenteil:

Transformation in einer digitalen Welt wird nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel sein.

Doch wie kann eine solche, mit digitalen Mitteln gestaltete Transformation erfolgreich durchgeführt bzw. die Fähigkeit dazu erworben werden?

Welche Strategien, Methoden und Vorgehensweisen sind dabei hilfreich?

Welche Rahmenbedingungen sind für ein solches Vorhaben im Unternehmen zu schaffen?

Und vor allem: Was bedeutet es für diejenigen, die die Herausforderung annehmen und dieses Vorhaben führen – die „Digital Leader“?

Fragen, vor denen jedes Unternehmen steht – aber bei denen guter Rat (meist) noch teuer ist.

Ein Blick auf die existierende Literatur lässt den Suchenden dabei manchmal mit einem Gefühl der Unzufriedenheit zurück:

Theoretische Ausführungen, die erklären, wie es rein rational funktionieren würde, gibt es zwar zur Genüge – aber die Realität in Unternehmen sieht oft anders aus: Hier sind Menschen, Kulturen, Historien am Werk, die nicht immer zwingend rational agieren.

Auf der anderen Seite des Regals stehen dann die Werke einzelner Autorinnen/Autoren, der „Gurus“ und „Evangelists“, in denen mit motivierenden Worten steht, wie leicht und unkompliziert alles wird, wenn man nur eine bestimmte Methode anwendet (die man in der Regel bei der Autorin/dem Autor lernen soll) – und natürlich sind die dort geschilderten Beispielvorhaben ausnahmslos erfolgreich. Auch hier stellt sich die berechtigte Frage, wie es um die tatsächliche Anwendbarkeit im eigenen Unternehmen bestellt ist.

Gleichzeitig gibt es jedoch im deutschsprachigen Raum eine Vielzahl an „Digital Leadern“, die gezeigt haben, dass erfolgreiche Transformation möglich ist: Sie haben ihre Unternehmen, die zu den großen Namen der deutschsprachigen Wirtschaft gehören, fundamental verändert, neue Geschäftsmodelle und Strukturen aufgebaut, andere Kulturen ins Unternehmen gebracht und etabliert. Ihr Weg war dabei oftmals steinig, und nicht immer hat alles so funktioniert, wie es gedacht war – aber auch daraus haben sie gelernt und sind das nächste Vorhaben anders angegangen. Wenn man diese Menschen kennenlernt, zeigt sich: Es handelt sich hier ausnahmslos um spannende Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Werdegängen und Hintergründen, die jedoch alle eines gemeinsam haben: Sie haben enorm viel Erfahrung davon, was funktioniert und was nicht – denn sie haben es getan. Der Markt erkennt sie alle als erfolgreiche „Digital Leader“ an, wie verschiedenste renommierte Auszeichnungen für ihr Wirken und das ihrer Teams beweisen.

Der Haken: Sie alle würden nicht unbedingt ein Buch dazu schreiben, was sie erlebt haben.

Und damit war die Idee für dieses Buch geboren:

Was wäre, wenn man all diese Personen einmal zusammenbringen und sie danach fragen würde, wie sie ihre Vorhaben angegangen und was ihre Empfehlungen dafür sind? Welche Dinge dabei funktionierten und welche nicht? Von wem sie gelernt haben und wer sie geprägt hat? Was sie glauben, wo die digitale Reise noch hingeht? Und wenn man allen die gleichen Fragen stellt: Wo unterscheiden sich die Antworten und wo kommen alle zum gleichen Schluss?

Wäre das nicht spannend für jeden Lesenden, diese Bandbreite an Erfahrungen erleben und für die eigene Reise die wertvollsten Ratschläge herausziehen zu können?

Et voilà: Dieses Ergebnis halten Sie nun in Ihren Händen!

Wir freuen uns sehr, dass 14 erfolgreiche Digital Leader unserer Einladung gefolgt sind und als Autorinnen und Autoren an diesem Buch mitgewirkt haben, um Ihnen die relevanten Aspekte zur digitalen Transformation zu vermitteln. Zusammen bringen sie Digitalerfahrungen aus ihren langjährigen Tätigkeiten in der digitalen Transformation – in den meisten Fällen als Chief Digital Officer (CDO), Chief Information Officer (CIO) bzw. Chief Technology Officer (CTO) – aus über zehn Branchen in dieses Werk ein.

Der Erfolg ihrer Tätigkeiten spiegelt sich zudem in den zahlreichen Auszeichnungen und Awards wider, die den Autorinnen und Autoren verliehen wurden: Allein in den letzten Jahren wurden sie mit über 25 Awards ausgezeichnet, u. a. als „CIO des Jahres“, „European Digital Leader of the Year“, „CIO of the Decade“ oder „Digital Transformation Champion“.

Jeder Artikel dieses Buches ist ein Erfahrungsbericht zur digitalen Transformation, mit konkreten praxisrelevanten Tipps. In ihren Artikeln geben die Autorinnen und Autoren jeweils ihre Erfahrungen zu sieben entscheidenden Themenbereichen wider (siehe Übersicht auf folgender Seite). Darüber hinaus stellen die Autorinnen und Autoren praxiserprobte Tipps, Checklisten etc. für eine erfolgreiche digitale Transformation zur Verfügung. Damit werden in diesem Buch alle wirklich relevanten Aspekte zur digitalen Transformation dargestellt.

Dieses Buch richtet sich an Entscheidungsträger und Geschäftsführende, die ein Transformationsvorhaben angehen wollen, aber auch an Verantwortliche von Digital- und Technologieinitiativen, die Impulse und neue Gedanken suchen. Nicht zuletzt richtet es sich aber auch an Nachwuchskräfte, die Dinge verändern wollen und sich fragen, was da alles auf sie zukommt. Ihnen allen sollen die in diesem Buch festgehaltenen Erfahrungen helfen, ihren ganz persönlichen Weg durch die Transformation zu finden.

Gleichwohl sind alle Texte auch eine Einladung zum Austausch: Alle Autorinnen und Autoren sind davon überzeugt, dass sich die Herausforderungen der Zukunft nur gemeinsam lösen lassen – und freuen sich, wenn ihre Gedanken zu einer angeregten Diskussion und branchenübergreifenden Zusammenarbeit an den Aufgaben unserer Zeit führen. Denn dass es bei der digitalen Transformation von Staat und Unternehmen noch viel zu tun gibt – darin sind sich alle einig.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen des Buches, viel Freude an den beschriebenen Erfahrungen – aber vor allem viel Erfolg beim Umsetzen der dabei gewonnenen Erkenntnisse!

Ihre Herausgeber

Bernd Preuschoff und Michael Lang

■ Inhalte der Artikel dieses Buches

Jeder Artikel dieses Buches ist ein Erfahrungsbericht zur digitalen Transformation, mit konkreten praxisrelevanten Tipps. In ihren Artikeln geben die Autorinnen und Autoren jeweils ihre Erfahrungen zu folgenden sieben entscheidenden Themenbereichen wieder:

Themenbereich	Fragen, die in dem Themenbereich beantwortet werden
1. Digitalisierung und digitale Transformation starten	<p>Das Wichtigste: <i>Was ist beim Start zu bedenken?</i></p> <p>Vorgehen: <i>Wie sollte zu Beginn vorgegangen werden?</i></p> <p>Fehler vermeiden: <i>Gibt es generelle Fehler, die man vermeiden kann?</i></p> <p>Erfolgsfaktoren: <i>Gibt es generelle Erfolgsfaktoren, die zu beachten sind?</i></p> <p>Strategien, Methoden und Tools: <i>Welche Strategien, Methoden, Tools haben sich in der Praxis bewährt?</i></p>
2. Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	<p>Das Wichtigste: <i>Was ist bei der Umsetzung zu bedenken?</i></p> <p>Organisatorische Verankerung: <i>Wie sollte die digitale Transformation in Unternehmen organisatorisch verankert werden?</i></p> <p>Mittel- bis langfristiges Vorgehen: <i>Wie sollte mittel- und langfristig vorgegangen werden?</i></p> <p>Fehler vermeiden: <i>Gibt es generelle Fehler, die man vermeiden kann?</i></p> <p>Skalierung auf das Gesamtunternehmen: <i>Wie erfolgt die Skalierung auf das Gesamtunternehmen?</i></p> <p>Erfolgsfaktoren: <i>Gibt es generelle Erfolgsfaktoren, die zu beachten sind?</i></p> <p>Strategien, Methoden und Tools: <i>Welche Strategien, Methoden, Tools haben sich in der Praxis bewährt?</i></p>
3. Der größte Erfolg	<p>Das erfolgreichste Digitalprojekt: <i>Was war Ihr erfolgreichstes digitales Transformationsprojekt? Warum war es erfolgreich? Was lief besonders gut? Was hätte besser laufen können?</i></p> <p>Vorgehen als Digital Leader: <i>Wie sind Sie als Digital Leader dabei vorgegangen?</i></p> <p>Strategien, Methoden und Tools: <i>Welche Strategien, Methoden, Tools haben Sie verwendet?</i></p> <p>Lessons Learned: <i>Was kann man aus dem beschriebenen erfolgreichsten digitalen Transformationsprojekt lernen?</i></p>

Themenbereich	Fragen, die in dem Themenbereich beantwortet werden
4. Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	<p>Das missglückte Digitalprojekt: <i>Welches Ihrer digitalen Transformationsprojekte war nicht erfolgreich? Warum war das Projekt nicht erfolgreich?</i></p> <p>Lessons Learned: <i>Was kann man aus dem oben beschriebenen missglückten digitalen Transformationsprojekt lernen?</i></p>
5. Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess	<p>Erfolgreiche Aspekte: <i>Was funktioniert heute schon (sehr) gut bei der digitalen Transformation?</i></p> <p>Weitere Verbesserungspotenziale: <i>Was könnte (noch) besser funktionieren?</i></p> <p>Entscheidende Änderungen bei der digitalen Transformation: <i>Wie hat sich das Thema „Digitale Transformation“ seit dem ersten Auftreten des Begriffs vor zehn Jahren verändert? Gibt es neue Aspekte und Learnings?</i></p> <p>Besondere Transformationsherausforderungen in der eigenen Branche: <i>Was sind aktuell die großen Transformationsherausforderungen Ihrer Branche?</i></p>
6. Rolle der Digital Leader	<p>Rolle der Digital Leader: <i>Welche Rolle spielen der bzw. die Digital Leader (CDO/CIO/CTO)?</i></p> <p>Beeindruckende Persönlichkeiten: <i>Welche Person hat Sie im Zusammenhang mit der digitalen Transformation am meisten beeindruckt? Bzw. von welchen Personen konnten Sie am meisten lernen?</i></p> <p>Was würden Sie heute anders machen mit Blick auf die gesamte Transformationsreise deines Unternehmens: <i>Was würden Sie heute anders machen? Und warum?</i></p> <p>Die entscheidenden Herausforderungen der Digital Leader in Zukunft: <i>Welche Herausforderungen werden Ihrer Meinung nach in den kommenden Jahren für Digital Leader (CDO/CIO/CTO) im Fokus stehen? Was ist dabei zu beachten?</i></p> <p>Kompetenzen der Digital Leader: <i>Welche Kompetenzen sind heute erforderlich? Werden sich diese zukünftig verändern?</i></p>
7. Top-3-Ratschläge	<p>Für Digital Leader: <i>Was sind die Top-3-Ratschläge für Digital Leader, die die digitale Transformation starten?</i></p> <p>Für Unternehmen: <i>Was sind die Top-3-Ratschläge für Unternehmen bzw. deren Führung, die die digitale Transformation starten?</i></p> <p>Für Nachwuchskräfte: <i>Was sind die Top-3-Ratschläge für Nachwuchskräfte, die sich für eine Karriere als Digital Leader interessieren?</i></p>

Inhalt

Praxis-Guide für Digital Leader – ÜberblickV

Inhalte der Artikel dieses Buches.VIII

1 Umgang mit der Permakrise – Digitale Transformation als absolutes Muss 1

Melanie Kehr

- 1.1 Digitalisierung und digitale Transformation starten 2
- 1.2 Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen. 8
- 1.3 Der größte Erfolg (bisher) 16
- 1.4 Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“ 19
- 1.5 Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess . 21
- 1.6 Rolle der Digital Leader (CDO/CIO/CTO) 24
- 1.7 Top-3-Ratschläge 27

2 Digitalisierung: Beschleuniger für Nachhaltigkeit oder Teil des Problems?29

Rainer Karcher

- 2.1 Nachhaltige Digitalisierung und digitale Transformation starten 30
- 2.2 Nachhaltige Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen 35
- 2.3 Der größte Erfolg (bisher) 41
- 2.4 Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“ 44
- 2.5 Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess . 47
- 2.6 Rolle der Digital Leader (CDO/CIO/CTO) 49
- 2.7 Top-3-Ratschläge 52

3	Handel(n) im digitalen Zeitalter – Bringt uns alles voran, was technologisch möglich ist?	55
	<i>Antje König</i>	
3.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten	57
3.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	65
3.3	Der größte Erfolg (bisher)	70
3.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	77
3.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess .	79
3.6	Rolle der Digital Leader (CDO/CIO/CTO)	82
3.7	Top-3-Ratschläge	86
4	Erfolg in der digitalen Transformation: Die Idee ist nie das Problem.	89
	<i>Bernd Preuschhoff</i>	
4.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten	90
4.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	98
4.3	Der größte Erfolg (bisher)	102
4.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	105
4.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess .	109
4.6	Rolle der Digital Leader (CDO/CIO/CTO)	112
4.7	Top-3-Ratschläge	119
5	Human first – digital second: Wie Digitalisierung durch einen Dreiklang gelingt	123
	<i>Jürgen Renfer</i>	
5.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten	124
5.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen	129
5.3	Der größte Erfolg (bisher)	135
5.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	137
5.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess .	138
5.6	Rolle der Digital Leader (CDO/CIO/CTO)	140
5.7	Top-3-Ratschläge	142

6 Reiseplanung für die digitale Transformation: Wann sind wir endlich da? 145

Michael Müller-Wünsch

- 6.1 Digitalisierung: Muss das denn sein? 146
- 6.2 Weiterentwicklung zum digitalen Ökosystem anhand eines Geschäftsfähigkeitenmodells. 147
- 6.3 Auf dem Weg zur effektiven Unternehmenskultur 148
- 6.4 Die wirksame Technologie-Architektur 151
- 6.5 Der unternehmensübergreifende Business-Portfolio- und Priorisierungsprozess lässt alle Elemente wirksam werden 154
- 6.6 Und wo kommen die notwendigen Talente und Kapazitäten für die digitale Transformation her? 156
- 6.7 Der größte Erfolg (bisher): Mit einem Greenfield-Ansatz über Brownfield hin zu einem neuen digital generierten Erlösstrom. 158
- 6.8 Noch einige weiterführende Gedanken: Es ist kein Projekt oder Programm . 159

7 Die digitale Transformation der Öffentlichen Verwaltung. 161

Andreas Meyer-Falcke

- 7.1 Digitalisierung und digitale Transformation starten 162
- 7.2 Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen. 165
- 7.3 Der größte Erfolg (bisher) 170
- 7.4 Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“ 173
- 7.5 Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess . 174
- 7.6 Rolle der Digital Leader (CDO/CIO/CTO). 178
- 7.7 Top-3-Ratschläge. 181

8 Technologie und Mensch in Balance 183

Catalin Laurentiu Barbulescu

- 8.1 Digitalisierung und digitale Transformation starten 184
- 8.2 Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen. 189
- 8.3 Der größte Erfolg (bisher) 195
- 8.4 Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“ 199
- 8.5 Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess . 200
- 8.6 Rolle der Digital Leader (CDO/CIO/CTO) 202
- 8.7 Top-3-Ratschläge 207

9 Digitale Transformation in einem Unternehmen der Spezialchemie – Ein Erfolg von Zusammenarbeit! 209

Bettina Uhlich

- 9.1 Digitalisierung und digitale Transformation starten 210
- 9.2 Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen. 215
- 9.3 Der größte Erfolg (bisher) 222
- 9.4 Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“ 226
- 9.5 Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess . 228
- 9.6 Rolle der Digital Leader (CDO/CIO/CTO) 231
- 9.7 Top-3-Ratschläge 236

10 Digitalisierung ist Team sport! 237

Christian Ammer

- 10.1 Digitalisierung und digitale Transformation starten 238
- 10.2 Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen. 242
- 10.3 Der größte Erfolg (bisher) 248
- 10.4 Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“ 254
- 10.5 Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess . 257
- 10.6 Rolle der Digital Leader (CDO/CIO/CTO) 261
- 10.7 Top-3-Ratschläge 267

11 Digitalisierung im Mittelstand. 271

Susanne Steffen

- 11.1 Digitalisierung und digitale Transformation starten 272
- 11.2 Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen. 276
- 11.3 Der größte Erfolg (bisher) 281
- 11.4 Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“ 283
- 11.5 Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess . 284
- 11.6 Rolle der Digital Leader (CDO/CIO/CTO) 288
- 11.7 Top-3-Ratschläge 293

12 Bricks & Bytes: Mit starkem Fundament in die digitale Zukunft 295

Jörg Reinold

- 12.1 Digitalisierung und digitale Transformation starten 296
- 12.2 Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen. 301

12.3	Der größte Erfolg (bisher)	308
12.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	310
12.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess .	311
12.6	Rolle der Digital Leader (CDO/CIO/CTO)	315
12.7	Top-3-Ratschläge	318
13	Digitale Transformation in der Medienindustrie	319
	<i>Harald Greiner</i>	
13.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten	320
13.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen.	326
13.3	Der größte Erfolg (bisher)	335
13.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	338
13.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess .	340
13.6	Rolle der Digital Leader (CDO/CIO/CTO)	344
13.7	Top-3-Ratschläge	347
14	Ständige Veränderung als dauerhafte Realität	349
	<i>Anke Sax</i>	
14.1	Digitalisierung und digitale Transformation starten	350
14.2	Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen.	355
14.3	Der größte Erfolg (bisher)	360
14.4	Lernen aus Fehlern: Der größte „Misserfolg“	362
14.5	Digitalisierung und digitale Transformation – Ein nicht endender Prozess .	364
14.6	Rolle der Digital Leader (CDO/CIO/CTO)	367
14.7	Top-3-Ratschläge	369
	Die Autor:innen.	371
	Die Herausgeber.	375

1

Umgang mit der Permakrise – Digitale Transformation als absolutes Muss

Melanie Kehr



(Quelle: KfW-Bildarchiv / Thomas Meyer / OSTKREUZ)

Melanie Kehr ist Mitglied des Vorstands der KfW-Bankengruppe und als CIO und COO verantwortlich für IT, Transaktionsmanagement und Operations. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung mit IT in der Finanzbranche. Mit Stationen bei Accenture und der Bayerischen Landesbank kennt sie sowohl die Berater- als auch die Bankensicht. Es ist ihr Antrieb, das Leben auch für die Folgegenerationen lebenswert zu machen. Digitalisierung sieht sie als wichtigen Enabler für den Kampf gegen den Klimawandel weltweit und möchte diese große Vision als CIO der KfW umsetzen, indem sie die digitale Agenda hin zum Zielbild einer digitalen Transformations- und Förderbank gestaltet. IT ist dabei der notwendige Change Agent und Treiber von Innovationen. Ihr Erfolgsgeheimnis liegt im lebenslangen Lernen und der Auswahl des richtigen Teams.

■ 1.1 Digitalisierung und digitale Transformation starten

1.1.1 Das Wichtigste

Digitalisierung betrifft die ganze Bank, nicht vermeintlich nur die IT

In einer Ära der Permakrise mit weltweiter Pandemie, russischem Angriffskrieg auf die Ukraine und fortschreitendem Klimawandel müssen alle Kräfte mobilisiert werden, um Lösungen zu finden. Die Chancen der Digitalisierung sind dabei unverzichtbar: einerseits als Basistechnologie für alle Industriezweige, andererseits als Treiber von Innovationen. Digitalisierung sichert die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft, die nötig ist, um die Herausforderungen des Klimawandels zu bewältigen. Daher sprechen wir bei Digitalisierung mittlerweile nicht mehr über das „ob“, sondern nur noch über das „wie“.

Digitalisierung ist mehr als nur Technologie. Es greift zu kurz, darunter lediglich die Automatisierung von bestehenden Abläufen, Produkten oder Prozessen zu fassen. Vielmehr geht es darum, mit den Möglichkeiten neuer Technologien die Produkte, Geschäftsmodelle, Prozesse und Strukturen des Unternehmens neu zu denken und zu gestalten. Dabei erfordert Digitalisierung eine ganzheitliche, umfassende Transformation im Unternehmen.

Jedoch kann diese komplexe Transformation nicht vollständig am Reißbrett geplant und antizipiert werden. Die Herausforderung besteht in einem zielgerichteten Vorgehen, im Spagat zwischen einer klaren Definition der Digitalisierungsziele und dem Lernprozess im Laufe der Umsetzung. Daher sollte Digitalisierung selbst einem agilen, iterativen Vorgehen folgen im Sinne eines „Inspect and Adapt“. Dazu ist jedoch bereits früh im Prozess eine klare Rahmensetzung insbesondere mit messbaren Zielen notwendig.

Erfolgreiche Digitalisierung vereint somit die Perspektive der technologisch getriebenen Geschäftsinnovation mit der Agilität im Unternehmen. Daher kann sie je nach Ausgangslage auch eine umfangreiche Transformation einer Organisation, z. B. in Bezug auf Kultur, Führung, Skills, Governance, neue Kunden und Partner erfordern.

1.1.2 Vorgehen

Digitalisierung ist wie ein Abenteuer – man muss sich darauf einlassen, aber bitte mit klaren Zielen!

Zu Beginn der Digitalisierungsreise sind drei Fragen zu beantworten für das Aufstellen einer digitalen Agenda. Die Antworten können im weiteren Verlauf aufgrund gemachter Erfahrungen immer wieder angepasst werden:

- Welche Ziele verfolgen wir mit der Digitalisierung?

Digitalisierung ist ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Denn es geht dabei nicht darum, den Buzzwords zu folgen, sondern durch den Einsatz von Technologie einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren, z. B. durch neue Produkte und Geschäftsmöglichkeiten, eine neue Art der Kundenansprache bis hin zu neu gestaltbaren internen Prozessen und komplett digitalem Produktdesign. Daher kann Digitalisierung je nach Art des Unternehmens sehr unterschiedliche Ziele verfolgen: Effizienzgewinne, Kundennähe, Geschwindigkeit, Produktinnovation, Kosteneinsparungen, Erschließung neuer Märkte, Resilienz, aber auch Motivation von Mitarbeitenden und damit die Weiterentwicklung als attraktiver Arbeitgeber. Wichtig ist es, bereits möglichst früh im Prozess die Ziele überprüfbar zu formulieren, um Lösungen im Digitalisierungsprozess an konkrete Erkenntnisse anpassen zu können.

Zu Beginn einer digitalen Transformation sollten sich alle Beteiligten bewusst machen, dass Digitalisierung das gesamte Unternehmen betrifft, nicht nur den Bereich IT. Daher müssen über die Zeit viele interne und externe Stakeholder eingebunden werden. Eine Stakeholder-Analyse hilft, den richtigen Fokus zu setzen.

- Welche Technologien und Skills brauchen wir in der Zukunft und welche Chancen werden durch neue Technologien eröffnet?

Die Relevanz einer neuen Technologie bemisst sich daran, ob sie zum Game Changer für das Unternehmen, seine Produkte und Kunden werden kann. Die Technologiewahl muss also im Einklang mit den Zielen der Digitalisierung erfolgen. Oft ergibt sich aus der Entscheidung für eine Technologie eine gewisse Pfadabhängigkeit, schon allein, weil damit wesentliche Investitionen verbunden sind. Daher ist es wichtig, die Chancen und Risiken gut zu verstehen und sich damit aktiv auseinanderzusetzen.

Eine Fachkräftestrategie zum internen Know-how-Aufbau ist ein essenzieller Teil der Digitalisierung. Dies betrifft nicht nur die IT, da sich ja das ganze Unternehmen auf eine Learning Journey begibt. So sind nicht nur die direkt betroffenen Geschäftsbereiche gefordert, sondern auch unterstützende Einheiten wie Rechtsabteilung, Einkauf, HR – um nur einige zu nennen. In Zeiten von Fachkräftemangel hilft es sehr, ein attraktives Umfeld zu bieten, um stark nachgefragte Fachkräfte zu gewinnen. Die Einbindung von externen Experten ist bis zu einem bestimmten Grad sinnvoll, allerdings sollte dabei der interne Know-how-Aufbau mitgedacht und zentraler Bestandteil der Transformation werden.

- Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

Die digitale Transformation ist ein (iterativer) Veränderungsprozess, bei dem das Zusammenarbeitsmodell der Unternehmensbereiche und die Unternehmenskultur als kritische Erfolgsfaktoren kaum überschätzt werden können. Der Erfolg der Digitalisierung hängt davon ab, Mitarbeitende mit ihrem Know-how und ihrer Kreativität für die Gestaltung der Digitalisierung zu mobilisieren. Es ist wichtig, dass Mitarbeitende und Führungskräfte in der Breite mitgenommen werden und sich auf das veränderte Umfeld einlassen, lernbereit und neugierig sind und ihr Wissen in die „neue Welt“ einbringen. Möglicherweise (oder besser: sehr wahrscheinlich) werden sich ihre Rollen sowie Entscheidungsprozesse grundlegend verändern müssen, um eine digitale Transformation zu gestalten.

Veränderungen resultieren einerseits aus der Einführung neuer digitaler Produkte und Prozesse. Andererseits erfordert die digitale Transformation selbst eine agile Aufstellung. Je nach spezifischer Ausgangslage des Unternehmens gibt es dabei viele Stellräder, die mitgedacht und gegebenenfalls auf den Prüfstand gestellt werden sollten, sei es Hierarchie und Verantwortungsübernahme, Qualität und Kommunikation von Entscheidungen, Fehlerkultur, Diversität, Arbeitgeberattraktivität und vieles mehr.



Die Rolle der KfW – digitale Transformations- und Förderbank

Die KfW als staatliche deutsche Förderbank hat den Auftrag, die ökonomischen, ökologischen und sozialen Lebensumstände in Deutschland, Europa und weltweit zu verbessern und die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zur Erreichung des 1,5°-Klimaziels zu unterstützen. In Zeiten der Permakrise („einer Krise folgt die nächste“) ist die KfW besonders gefordert, flexibel und schnell Antworten auf Business-Anforderungen zu finden. Gleichzeitig ist die KfW als Finanzinstitut verpflichtet, die regulatorischen Vorgaben zu erfüllen.

Aus ihrer Rolle hat die KfW folgende Ziele für ihre digitale Transformation abgeleitet:

- Kundenzentrierung: Zielgruppe mit passgenauen Förderprodukten ansprechen, Produkte leicht zugänglich machen und modernes Kundenerlebnis bieten
- schnelle Reaktions- und Prozessgeschwindigkeit/Effizienz der eigenen Organisation: schnelle Umsetzung neuer Förderinstrumente (auch zur Krisenintervention) und effiziente Prozesse
- Twin Transformation (Verbindung von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitszielen): Einsatz von Technologie zur Erreichung und Unterstützung der Nachhaltigkeitsziele. Schwerpunkt auf datenbasierter Wirkungsmessung, deren Analyse einen noch zielgerichteteren Einsatz von Förderung ermöglicht, um die größtmögliche Wirkung aus jedem Fördereuro zu erzielen.

1.1.3 Fehler vermeiden

Wer Neuland betritt macht Fehler – dies ist gut so, solange man strukturiert daraus lernt!

Die digitale Transformation kann nur als iterativer, agiler Prozess gelingen. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden und kann nur begrenzt auf Erfahrungen anderer Marktteilnehmer zurückgreifen, da die Umsetzung eng mit dem Geschäftszweck und der Aufstellung des Unternehmens verknüpft ist. Neue Technologien, Produkte oder gar Geschäftsmodelle müssen systematisch verprobt werden und gegebenenfalls dynamisch an neue Erkenntnisse, z. B. aus einer Marktverprobung angepasst werden. Damit der Prozess dennoch zielgerichtet erfolgt, ist ein klarer Zielrahmen notwendig.

Mut zum Ausprobieren und ehrliches Feedback sind wichtige Voraussetzungen, um den richtigen Digitalisierungspfad zu definieren. Fehler lassen sich dabei nicht komplett vermeiden, sie sind in einem Trial-and-Error-Vorgehen, zum Beispiel bei der Pilotierung von Ideen sogar Teil des Prozesses. Es kommt jedoch auf die Fehlerkultur eines Unternehmens an, wie sich Fehler auswirken. Kommuniziert das Top Management klar (und vor allem: handelt es auch danach!), dass der offene und konstruktive Umgang mit Fehlern gewünscht ist, werden diese schneller offengelegt ohne Angst vor persönlichen Konsequenzen. Fehler als Chance und nicht als Scheitern zu definieren, eröffnet der Organisation die Möglichkeit zu lernen und Entscheidungen ohne große Reibungsverluste zu korrigieren. Ein regelmäßiges Finetuning des Digitalisierungspfades ist wesentlicher Bestandteil des Transformationsprozesses und zahlt auf Ergebnisqualität, Prozesseffizienz und Motivation der Mitarbeitenden ein.

Ein begleiteter Kulturwandel kann sinnvoll sein kann, um fortwährend im Unternehmen die professionelle und offene Fehlerkultur zu fördern. Es wird ein Stückchen Arbeit bedeuten, diesen Wandel anzustoßen und zu begleiten, denn am Ende ist die „erlebte Welt“ die Wahrheit, die die Mitarbeitenden und Führungskräfte vor Augen haben, und nicht ein „Wunschdenken“ des Top-Managements. Methoden aus dem HRO (High Reliability Organization) sind sehr gut geeignet, um das Vertrauen und die Kompetenz zum proaktiven und wertschöpfenden Umgang mit Ereignissen oder Auffälligkeiten der Mitarbeitenden und der Führungskräfte während der Transformation zu fördern.

1.1.4 Erfolgsfaktoren

Keine Digitalisierung ohne explorative, offene Kultur – Transformation erforderlich?

Das Zusammenarbeitsmodell des Unternehmens hat einen großen Einfluss auf den Erfolg der digitalen Transformation. Es handelt sich immerhin um einen fundamentalen Änderungsprozess, der das gesamte Unternehmen betrifft. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf einer engen, gut abgestimmten Zusammenarbeit zwischen IT und Business sowie gegebenenfalls zusätzlichen Einheiten, die zum Aufbau digitaler Fähigkeiten etabliert wurden.

Die Wahl der Organisationsform für die Transformation ist entscheidend für die Qualität der Ergebnisse, und spielt eine wichtige Rolle für die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitenden. Dabei hat jede Phase der Digitalisierung ihre spezifischen organisatorischen Anforderungen: Während am Anfang eher ein kleiner repräsentativer Kreis über alle Ebenen einbezogen wird, ist vor der Skalierung eine umfassendere Einbindung notwendig.



Agile Transformation der KfW und neue Rolle der IT – It's more fun to work this way

Ausgangspunkt für die agile Transformation der KfW war die allgegenwärtige Kluft zwischen der IT und den Business-Einheiten und die Tendenz zum „Overscoring („120%-Lösungen“) in sehr großen, langwierigen und mit Anforderungen überladenen IT-Projekten. Mit agilen Arbeitsweisen wollten wir einerseits die IT und die Business-Einheiten zu einer nachweisbar verbesserten gemeinsamen Lösungserarbeitung bringen, anstatt sich darauf zu verlassen, dass die IT (nicht immer passgenaue) Lösungen vorschlägt und umsetzt. Und andererseits sollte durch iterative, schnelle inkrementelle Umsetzungen und frühzeitiges Testen von (Teil-) Lösungen der Fokus auf den Kunden und notwendige Funktionalitäten gesetzt werden.

Wir begannen klein, mit einzelnen Pilotprojekten, um Erfahrungen zu sammeln. Die Vorteile lagen auf der Hand: Die Projekte liefen besser und schneller und lieferten präzise Ergebnisse. Zudem stieg die Motivation und Zufriedenheit aller beteiligten Mitarbeitenden, da sie auf gemeinsame, sinnvolle Ziele hinarbeiteten und weniger Reibungsverluste in der Zusammenarbeit hatten.

Auf der Basis ermutigten wir die Pilotteams, den bei den Pilotierungen erarbeiteten, für die KfW passenden Scrum-Ansatz in der gesamten Bank zu verbreiten, und stellten zur Skalierung Scrum-Master, Coaches und Multiplikatoren zur Verfügung. Es wurde eine agile Bewegung „von unten“ gestartet, die die Mitarbeitenden und direkten Führungskräfte an der Ausgestaltung teilhaben ließ. Ergebnisse konnten erlebbar und glaubhaft dargestellt werden, denn nichts ist überzeugender als ein ehrlicher Erfahrungsbericht unter Gleichgesinnten.

Nach zwei Jahren wurden bereits bei 80 % aller IT-Projekte agile Techniken eingesetzt bzw. von Wasserfallprojekten auf Scrum-Teams gewechselt. Die IT hat sich in der Wahrnehmung der Unternehmensbereiche von einem Dienstleister, der Aufträge ausführt, zu einem „Change Agent und Enabler“ entwickelt, der nicht nur beauftragte IT-Lösungen umsetzt, sondern auch die agile Kultur in der gesamten Bank vorlebt und vorantreibt und Teil der Lösung ist. Fach und IT haben gemeinsam ein größeres Verständnis für die jeweilige Verantwortung der anderen entwickelt und können so wesentlich besser füreinander mitdenken.

Mit zunehmender Verbreitung der Scrum-basierten IT-Projektumsetzung wurde deutlich, dass die relevanten Planungs- und Steuerungsprozesse neu gedacht werden müssen. Der nächste große Schritt war deshalb die Neuaufstellung der Governance für den IT-Change im Sinne eines skalierten agilen Arbeitsmodells. Dies beinhaltet die Abkehr von temporären Projektorganisationen hin zu festen interdisziplinären Liefereinheiten, den Building Blocks. Diese setzen jeweils ein „Anforderungs-Backlog“ iterativ und weitgehend eigenverantwortlich gemäß ihrer Priorisierung und Kapazität um. Dazu wurden neue Rollen und Entscheidungsstrukturen eingeführt. Eine bankweite Priorisierung aller Anforderungen erfolgt in einem neu gestalteten Portfoliomanagement-Prozess unter Einbeziehung aller Building-Block-Einheiten und wesentlicher Stakeholder bis hin zum Vorstand. Die breite Einbindung von Umsetzern und von Entscheidern trägt maßgeblich zur hohen Akzeptanz der Prioritätensetzung bei und schafft absolute Transparenz zur Entscheidung und deren Begründung.

1.1.5 Strategien, Methoden und Tools

Bitte keine Missionare – sondern passgenaue Lösungen

Die digitale Agenda darf gern ehrgeizig sein, sollte jedoch zugleich die Unternehmenssituation berücksichtigen. Eine Standortbestimmung ist dafür eine notwendige Grundlage. Die bloße Adaption von Markt-Best-Practices ist hier nicht zielführend.

Die Definition von fassbaren und messbaren kurzfristigeren Durchbruchzielen, die wir unbedingt erreichen wollen, unterstützt Schlagkraft und Fokus der digitalen Transformation. Im Sinne eines agilen Vorgehens hat die KfW die jährlichen Durchbruchziele im gesamten Vorstand abgestimmt und deren Erreichung nachgehalten. Das hat geholfen, wirklich voranzukommen und, wenn notwendig, frühzeitig im Prozess nachzusteuern und zu korrigieren. Nicht zuletzt hat dies auch dazu beigetragen, dass die Digitalisierungsmaßnahmen nicht immer wieder von anderen Themen verdrängt wurden.

In einem Transformationsprozess kann die Bedeutung der Kommunikation nicht überschätzt werden. Dies umfasst nicht nur die enge und ehrliche bidirektionale Kommunikation zwischen Leadership, Führungskräften und Mitarbeitenden. Es

müssen zwingend auch die wesentlichen internen und externen Stakeholder des Unternehmens mit den Zielen der digitalen Agenda vertraut sein und diese mittragen. Ein regelmäßiger Dialog zu kurz- und mittelfristigen Zielen fördert ein gemeinsames Verständnis zum Vorgehen und generiert wertvolles Feedback. Zudem ist ein transparenter und ausgewogener Diskurs zu den Chancen der Digitalisierung sowie über den Umgang mit den verbundenen Risiken von zentraler Bedeutung. Eine Checkliste kann helfen, den Überblick zur Einbeziehung der Stakeholder zu behalten.



Checkliste Shareholder-Kommunikation

- Wer ist betroffen?
 - Wem nutzt die Digitalisierung?
 - Wer kann die Digitalisierung treiben?
 - Wer muss sich mit neuem Know-how ausstatten?
 - Wer muss zustimmen oder zumindest nicht dagegen sein?
 - Wer kann helfen (z. B. IT-Sicherheit, Einkauf, Dienstleistersteuerung, HR ...)?
 - Wen sollte man informativ dazu holen (z. B. Bankaufsicht, Gremien ...)?
 - Sollten Kunden und Geschäftspartner eingebunden werden – und wie?
- Zu welchem Zeitpunkt müssen die einzelnen Stakeholder eingebunden werden und warum?

■ 1.2 Digitalisierung und digitale Transformation umsetzen

1.2.1 Das Wichtigste

Think big and start small

Digitalprojekte sind ein Prozess, eine „Learning Journey“, denn Know-how wird oft erst im Projektverlauf aufgebaut, und längst nicht alle Fragen, Fakten und schon gar nicht alle Antworten liegen schon zu Beginn auf dem Tisch. Um nicht alles auf eine Karte zu setzen, bietet sich ein schrittweises Vorgehen an: die Pilotierung von vielversprechenden Ideen, gefolgt von einer Priorisierungsentscheidung mit anschließender Umsetzung und Skalierung.

1. Eine Pilotphase angelegt als Wettbewerb der Ideen hat den Charme, mit geringem Ressourceneinsatz Erfahrungen zu sammeln, um basierend darauf besser informierte Entscheidungen treffen zu können. Vorrangiges Ziel dabei ist die Erkenntnis, ob eine Idee den erwarteten Mehrwert liefern kann. Zusätzlich ermöglichen Piloten auch den Know-how-Aufbau der Teams, die Erprobung

von Zusammenarbeit sowie einen beeindruckenden Motivationsschub bei Mitarbeitenden, welche im Nachgang als große Treiber der digitalen Transformation die Organisation voranbringen. Die Auswahl des besten Teams für diese Aufgabe ist entscheidend.

2. Die Priorisierungsentscheidung hat eine große strategische Relevanz und erfordert ein diszipliniertes und holistisches Vorgehen. Bei unserem Streben nach Innovation vergessen wir oft, dass der Einsatz von Technologie kein Selbstzweck ist. Neue Technologien sind nur dann sinnvoll, wenn sie ein bestimmtes Problem lösen.

Um sicherzustellen, dass die Pilotierung wirklich vielversprechende Ideen hervorbringt, ist es ratsam, mehrere Piloten parallel zu fahren. Falls ein Pilot sich nicht gut genug entwickelt, kann man diesen dann „relativ schmerzfrei“ stoppen (fail fast), ohne die digitalen Schritte insgesamt infrage zu stellen. Es braucht auf jeden Fall überzeugende, einfache Piloten als Startpunkt für die digitale Transformation, damit diese wirklich Kraft entfalten kann.

3. Die Skalierungs- und Umsetzungsphase stellt ganz andere Anforderungen an eine Organisation als die Pilotierungsphase. Nun ist die Einbindung weiterer Teile des Unternehmens nötig. Dies erfordert einen unternehmensweiten Skill-Aufbau, eine angemessene Organisationsform und die Zusammenstellung der richtigen Teams. Gleichzeitig muss man sich verdeutlichen, dass der Änderungsprozess im Unternehmen kommunikativ und gegebenenfalls auch unter enger Einbeziehung der Führungskräfte begleitet werden muss.

1.2.2 Organisatorische Verankerung

Innovation braucht Freiraum, Umsetzung einen klaren Rahmen

Die KfW hat aufgrund des stufenweisen Vorgehens bei der digitalen Transformation für jede Phase unterschiedliche Organisationsformen gewählt.

Die initiale Phase zum technologischen Know-how-Aufbau erfolgte über ein Nukleus-Team, das aus dem operativen Geschäft herausgezogen wurde, um den nötigen Freiraum zu schaffen, sich intensiv mit den neuen Technologien auseinanderzusetzen. Die KfW nutzte hierfür ein Digital Office als dezidierte Organisationseinheit mit direkter Reportline zum CEO. Ziel war es zunächst zu verstehen, was eine neue Technologie kann und auf welche Technologien man setzen möchte. In einem nächsten Schritt lag der Fokus darauf, in den Dialog mit den Business-Einheiten zu treten und zu erklären, wofür die Technologie zu gebrauchen ist. Das Digital Office war dabei komplett unabhängig von IT-Sicherheits- und Regulierungsanforderungen, um Geschwindigkeit aufzunehmen. Eine enge Abstimmung mit der IT war trotzdem auch in dieser Phase notwendig.

Für die Pilotphase setzte die KfW auf temporäre agile Teams aus IT und Fachbereichen. Wichtig ist hierbei eine uneingeschränkte Unterstützung durch die betroffenen Business-Einheiten, um ausreichend Zugkraft ins Projekt zu bringen und Hindernisse konsequent auszuräumen. Je breiter die Einbindung verschiedener Bereiche erfolgt, desto leichter wird später die Umsetzung. Jedoch bedeutet das einen höheren Kapazitätsbedarf und kann auf Kosten der Geschwindigkeit gehen.

Ab der Skalierungsphase ist es notwendig, dass die Zuständigkeit für die Digitalisierung stärker in der IT verankert wird. Dies ist erforderlich, um einen allen Anforderungen genügenden Ausbau der Piloten und die Produktivstellung sicherzustellen. Zudem ist ein festes Team in der IT als Andockstation für das Digital Office bereits in der Initialphase empfehlenswert, das als Kompetenzzentrum für neue Technologie fungiert, weitere Erfahrungen sammelt und geeignete Piloten ausrollt.

1.2.3 Mittel- bis langfristiges Vorgehen

Love the problem, not the solution

Pilotieren

In der Pilotierungsphase wird ein Raum für die Entwicklung geeigneter Innovationsideen (Use Cases) geschaffen, in dem die Teams sehr frei im Handeln sind. Daher ist vorab eine kluge Rahmensetzung (Zielrahmen) durch das Top-Management erforderlich. Idealerweise sind die Piloten einfach, fassbar und von hoher Überzeugungskraft.

Richtung vorgeben: Die digitale Agenda als notwendiger Rahmen gibt die Ziele der Digitalisierung vor und dient als Orientierung für die Ideenfindung in der Pilotphase. Die Kunst besteht darin, die Ziele bezüglich des Lösungsweges ergebnisoffen zu formulieren, denn in der Pilotphase ist Kreativität und Ausprobieren gewollt. Denkverbote oder Präjudize für bestimmte Technologien schränken den Ergebnisraum unnötig ein. Die Identifikation von konkreten Use Cases erfolgt durch die Geschäftsbereiche im Austausch mit den Technologieexperten, die die technischen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen erklären können.

Erwartungshaltung kommunizieren: Die klare Kommunikation der Ziele der Pilotphase ist entscheidend. Am Ende der Pilotierung sollte eine fundierte Aussage zum Mehrwert des Projekts stehen, verbunden mit einer groben Einschätzung zu Umsetzungsaufwand und -risiken. Die Wahl des Zeitrahmens wird passend zum allgemeinen Fahrplan der digitalen Transformation gewählt. Einerseits ist es wichtig, sich nicht zu verzetteln. Andererseits sollten die Aussagen am Ende der Pilotphase ausreichend belastbar sein, um darauf aufbauend in die Skalierung der besten Projekte zu gehen.

Das richtige Team mobilisieren: In der KfW war flächendeckend eine hohe Motivation in der gesamten Belegschaft zu spüren, sich mit der Digitalisierung zu beschäftigen. Dies setzt beeindruckende Ideen frei, verführt jedoch auch zu einem „Verfranzten“ und zur Gefahr, dass am Ende vieles ausprobiert wird, allerdings Weniges zum Erfolg in Form einer klaren Nutzenperspektive gebracht wird. Der Fokus bei der Ressourcenausstattung liegt darauf, die Teams bestmöglich zusammenzustellen, z. B. in Bezug auf Know-how, Motivation, Can-do-Mentalität und siloübergreifende Zusammenarbeit sowie sie arbeitsfähig zu machen. Dafür müssen alle notwendigen Skills zusammengebracht werden, insbesondere die Business-Seite für die Use Cases, ausreichend technische Skills sowie die IT für die Bereitstellung der technischen Umgebungen. Eine gute Mischung aus internen und externen Teammitgliedern kann die Schlagkraft erhöhen.

Rein praktisch betrachtet ist eine Verortung von Piloten in einem Bereich sinnvoll, der einen leicht zu verstehenden Business Need mit Strahlkraft aufweist, denn man braucht Leuchttürme. Wichtig ist auch ein vielversprechendes, hoch motiviertes Team, welches die Extrameile geht und sich nicht entmutigen lässt. Für die KfW als reguliertes Finanzinstitut hat es sich bewährt, für die Piloten keine umfassende Pflicht zur Erfüllung aller Kriterien der Produktivumgebung zu fordern, um den kreativen Prozess nicht vorab durch Einbeziehung zu vieler Einschränkungen abzubinden.

Priorisieren

Am Ende der Pilotierungsphase steht eine sehr wichtige Entscheidung an, die strategischen Weitblick und Disziplin im Denken erfordert: Welche Ansätze bringen uns am besten ans Ziel und lohnen sich zu skalieren? Wie in der „Höhle der Löwen“ – einer Fernsehshow, in der Gründer um eine Finanzierung pitchten – stehen auch die einzelnen Piloten in einem Wettbewerb, in dem die besten Ideen gewinnen und Lust auf mehr machen.

Die Skalierungsentscheidung ist klar Aufgabe des Top-Managements. Es ist absolut hilfreich, wenn der gesamte Vorstand sich als Teil der digitalen Learning Journey versteht. Idealerweise entwickelt er gemeinsam ein Verständnis von Zielen (Chancen) und Risiken der Umsetzung und steht konsequent hinter der Priorisierungsentscheidung. Nur so gelingt es, für die Umsetzung ein Commitment aller Unternehmensbereiche zu erreichen und genug Fahrt aufzunehmen.

Der richtige Zeitpunkt für Skalierung muss mit Bedacht gewählt werden. Die Pilotierungsphase sollte nicht unnötig in die Länge gezogen werden, um schnell in die Umsetzung gehen zu können. Andererseits ist ein gemeinsames Verständnis zu Zielen und Wertbeitrag sowie Organisation und Budget notwendige Voraussetzung für eine gute Entscheidung.

Grundlage für die Skalierungsentscheidung sind die Ziele der digitalen Agenda. Nach einem intensiven Lernprozess in der Pilotierungsphase lohnt es sich daher,

die Gültigkeit der Ziele angesichts der neuen Erkenntnisse erneut zu validieren und gegebenenfalls nachzubessern.

Idealerweise liegt zum Ende der Pilotierungsphase eine fundierte Einschätzung vor, welchen Mehrwert die einzelnen Use Cases liefern und ob sie auf die Ziele des Unternehmens einzahlen. Als zusätzliche Entscheidungsgrundlage ist es sinnvoll, diese Einzelpilotensicht durch eine holistische Prüfung auf potenzielle Showstopper zu ergänzen. Der Mehrwert wird in Bezug auf das gesamte Unternehmen ermittelt, Silodenken gilt es zu vermeiden. Dabei gilt: *Love the problem, not the solution*. Auch wenn ein Pilot für sich genommen sehr interessant ist, macht eine Skalierung für das Unternehmen nur Sinn, wenn der Strategic Fit gegeben ist und der Mehrwert auf das Geschäft einzahlt – und diese Idee gleichzeitig sinnvoller ist als viele andere Ideen.



Messbare Ziele definieren und nachhalten

Die KfW hat passend zu den Zielen ihrer digitalen Agenda Key Performance Indicators (KPIs) definiert, die dem Monitoring des Digitalisierungsfortschritts dienen. Gemessen wird z. B. die bessere, digitale Anbindung von Kunden durch die Anzahl der eingebrachten Anträge über digitale Kanäle. Für das Ziel Twin Transformation wird u. a. der Anteil der datenbasierten Wirkungsmessung am jährlichen Förder volumen erfasst.

Darüber hinaus wurden KPIs für priorisierte digitale Initiativen festgelegt, um die Umsetzung gesamtheitlich durch den Solution Manager zu steuern. Die operative Erfassung der Fortschritts-KPIs erfolgt durch die umsetzungsverantwortlichen Einheiten. Das Solution Management hält die Erfassung nach und verantwortet die nachfolgende Auswertung und Konsolidierung. Die Freigabe vorgesehener Budgets ist dabei immer von der Erreichung der jeweils definierten Ambitionsniveaus abhängig.

Sollte sich eine Zielverfehlung abzeichnen, werden zeitnah entsprechende Maßnahmen eingeleitet, entweder durch Anpassung der betreffenden Initiativen oder gegebenenfalls auch deren Beendigung. So konnte beispielsweise in einem Projekt durch Optimierung des Use Cases die IT-Umsetzung auf ein Viertel der geplanten Zeit verkürzt werden. In diesem Fall hatte sich auf Basis abweichender KPIs gezeigt, dass das Produkt mit dem ursprünglich geplanten Scope nicht das gewünschte Marktpotenzial aufwies. In der Konsequenz wird das Produkt nun mit verändertem Scope genutzt. Die gesparten Entwicklungsressourcen können für vielversprechendere Projekte eingesetzt werden.

KPIs sind ein wichtiges Steuerungsinstrument, jedoch sind sie nicht ohne Tücken. So ist es z. B. einfach, das Ziel einer schnelleren Lead Time (Durchlaufzeit zwischen Bestellung und Fertigstellung) dadurch zu erreichen, dass die Features in kleinere Pakete gestückelt werden. Der eigentlich gewünschte Mehrwert wird dadurch jedoch nicht vollumfänglich gehoben. Daher ist ein gemeinsames Verständnis der Mitarbeitenden zu den Zielen der Digitalisierung erforderlich, um mit der Erreichung des KPIs einen echten Wertbeitrag zu schaffen.