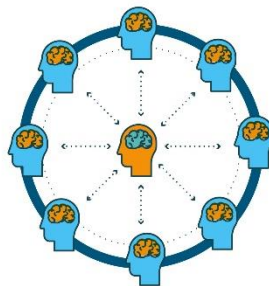


# HANSER

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

## Praxis-Guide für Digital Leader

Von erfolgreichen  
Profis lernen



HANSER

## Leseprobe

zu

## Praxis-Guide für Digital Leader

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

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

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

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

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446475625>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# 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 – Überblick .....V**

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



<b>3</b>	<b>Handel(n) im digitalen Zeitalter – Bringt uns alles voran, was technologisch möglich ist? .....</b>	<b>55</b>
	<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
<b>4</b>	<b>Erfolg in der digitalen Transformation: Die Idee ist nie das Problem. ....</b>	<b>89</b>
	<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
<b>5</b>	<b>Human first – digital second: Wie Digitalisierung durch einen Dreiklang gelingt .....</b>	<b>123</b>
	<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
<b>13</b>	<b>Digitale Transformation in der Medienindustrie . . . . .</b>	<b>319</b>
	<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
<b>14</b>	<b>Ständige Veränderung als dauerhafte Realität . . . . .</b>	<b>349</b>
	<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
	<b>Die Autor:innen. . . . .</b>	<b>371</b>
	<b>Die Herausgeber. . . . .</b>	<b>375</b>



# 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 anpasst 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.

# Die Autor:innen

**Christian Ammer** verantwortet als Chief Information Officer & Head of Digital Transformation bei einer der Top-Wirtschaftskanzleien in Europa alle Themen rund um Technologie, Digitalisierung und Daten. Als „Digital Pioneer“ der allerersten Stunde entdeckte er bereits Ende der 80er-Jahre und später im Studium an der Uni Augsburg seine Leidenschaft für Digitales. Sein beruflicher Weg führte über die IT-Beratung zum Manager im Großkonzern und später zur CIO-Rolle bei einem spezialisierten Finanzdienstleister. Sein Antrieb: Verantwortung zu übernehmen für die digitale strategische Ausrichtung und Digitalisierung umzusetzen!

**Catalin Laurentiu Barbulescu** ist seit Januar 2023 Managing Director of Supply Chain Management bei bofrost\*, dem europäischen Marktführer im Direktvertrieb von Eis- und Tiefkühlspezialitäten. Zuvor war er über fünf Jahre lang Chief Information Officer (CIO) des Unternehmens. Gebürtig aus Rumänien, studierte Barbulescu dort Informationstechnologie und Maschinenbau/Robotics. Anschließend startete er in der IT bei Otto in Bukarest und wechselte innerhalb des Konzerns nach Hamburg. In den vergangenen 20 Jahren war er in verschiedenen IT-Positionen bei namhaften Unternehmen tätig: Auf Otto folgten die Stationen Media Saturn, Obi und Tengelmann, bevor er als CIO zu bofrost\* kam.

**Harald Greiner** ist seit 2015 Vice President IT, Technology & Sourcing bei der Holtzbrinck Publishing Group, einer globalen Medien-Holding, und verantwortet dort die IT. Nach dem Studium der technisch orientierten Betriebswirtschaftslehre in Stuttgart war er bei mehreren Siemens-Töchtern als Entwickler, Consultant, Projekt-Manager und Business Developer für Verlage und Broadcaster im In- und Ausland tätig. Während seiner zweijährigen Tätigkeit bei dem Portal-Dienstleister UP2GATE sammelte er umfangreiche Erfahrungen im E-Business-Bereich.

**Rainer Karcher** ist seit Oktober 2022 Global Head of IT Sustainability bei der Allianz Technology und stellt hierbei sicher, dass Nachhaltigkeit in sämtliche IT-Dienstleistungen und -Produkte eingebettet ist, und unterstützt die Allianz dabei, ihre ehrgeizigen Ziele für eine nachhaltige Zukunft zu erreichen. Er verfügt über mehr

als 25 Jahre IT-Erfahrung bei verschiedenen Unternehmen, darunter IBM, TeleCash/FirstData, Arvato Systems und der Siemens AG, wo er Expertise in verschiedenen Bereichen wie Support, Infrastruktur, Rechenzentren, Servicebetrieb und IT-Nachhaltigkeit gesammelt hat. Rainer Karcher entwickelte seine Leidenschaft für Nachhaltigkeit, als er anfang, zu lernen, wie man gärtner und wie man Abfall reduziert – vor allem wegen seiner drei Kinder. Mit dem zunehmenden Bewusstsein für die Klimakrisen, den Verlust der Artenvielfalt und soziale Probleme wurde es für ihn immer wichtiger, zu einer besseren Welt beizutragen, was ihn dazu veranlasste, seinen Karriereweg zu ändern. Bevor er zu Allianz Technology kam, war er Global Director IT Sustainability bei Siemens, wo er die erste unternehmensweite IT-Nachhaltigkeitsstrategie initiierte und implementierte und ein Team von engagierten IT-Nachhaltigkeitsexperten leitete. Nachhaltigkeit bedeutet für ihn nicht nur Umweltschutz, sondern vielmehr die Einhaltung der UN-Nachhaltigkeitsagenda mit einer vollständigen Sicht auf alle ESG-Aspekte. Im Herzen Klimaaktivist, nennt sich Rainer Karcher „Climate activist in a suit“, und der Name ist Programm.

**Melanie Kehr** ist Mitglied des Vorstands der KfW 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. Ihr Antrieb ist es, das Leben auch für die Folgegenerationen lebenswert 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. Melanie Kehrs Erfolgsgeheimnis liegt im lebenslangen Lernen und der Auswahl des richtigen Teams.

**Antje König** ist Geschäftsführerin bei ROSSMANN und verantwortet dabei die beiden Geschäftsleitungsbereiche IT und Organisation & Prozesse. Antje König ist dabei ein echtes ROSSMANN-Eigengewächs und seit nun mehr als 20 Jahren für das in Burgwedel ansässige Unternehmen tätig. Sie startete ihren ROSSMANN-Weg während der Schulzeit zunächst als Filial-Verkaufshilfe, studierte im Anschluss Betriebswirtschaftslehre dual und schloss als Diplom-Kauffrau ab. Nach leitenden Zwischenstationen in der IT ist Antje König seit dem 01.01.2022 Teil der Geschäftsführung. Einer ihrer Höhepunkte in ihrer IT-Laufbahn war 2017, als sie und ihr Team bei der Verleihung zum „CIO des Jahres“ mit dem 3. Platz ausgezeichnet wurden – eine der renommiertesten IT-Auszeichnungen im deutschsprachigen Raum. Antje König brennt für die IT, besonders für das bestmögliche Zusammenspiel von Menschen und Technik, und die damit verbundene Möglichkeit, Handel und die Zukunft von ROSSMANN mitgestalten zu können.



Prof. Dr. **Andreas Meyer-Falcke** ist seit 2020 Chief Information Officer der Landesregierung NRW. Von 2012 bis 2020 war er Beigeordneter der Landeshauptstadt Düsseldorf, verantwortlich für die Geschäftsbereiche Personal, Organisation, IT, Gesundheit und Bürgerservices, von 2015 bis 2020 zudem Verbandsvorsteher der rheinisch-kommunalen IT-Tochter ITKR. Der habilitierte Mediziner leitete von 2009 bis 2011 das Strategiezentrum Gesundheit/Gesundheitscampus NRW. Zwischen 1993 und 2009 arbeitete er in verschiedenen NRW-Ministerien mit den Schwerpunkten Arbeit und Gesundheit, Personal, Organisation und IT.

Dr. **Michael Müller-Wünsch** ist CIO beim Hamburger OTTO-Konzern. Der gebürtige Berliner studierte Informatik und später Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Berlin und promovierte im Bereich der Künstlichen Intelligenz. Über verschiedene Geschäftsführer-Stationen in der IT-Welt wechselte er im August 2015 als Bereichsvorstand Technology zu OTTO und verantwortet seitdem die Weiterentwicklung der IT-Landschaft und das 1000-köpfige Tech-Team. Er engagiert sich ehrenamtlich als Vorstands-, Präsidiums- und Beiratsmitglied in unterschiedlichen Tech-Initiativen (The Interface Society, IT Executive Club, Uni Hamburg Stiftungsprofessur IT-Management & Consulting, VOICE, Hamburger IT-Strategietage) und fördert die Vernetzung, den Austausch und Ausbau von IT-Expert\*innen und Tech-Wissen. Er und sein Tech-Team wurden sowohl 2017 in der Kategorie Innovation als auch 2022 in der Kategorie Großunternehmen wurden von einer hochkarätigen Jury zum CIO des Jahres Deutschlands ausgezeichnet.

**Jörg Reinold** verantwortet als Senior Vice President den Bereich New Business & Ventures bei Wienerberger. Davor war er bei IBM im Bereich Konzernstrategie und Digitalisierung in Europa und Asien tätig. Seit über 15 Jahren gestaltet er den digitalen Wandel von multinationalen Unternehmen. Den Schwerpunkt bilden dabei die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle, die Einführung unternehmensweiter Technologieplattformen und der Aufbau agiler Organisationsstrukturen.

**Jürgen Renfer** ist Abteilungsleiter bei einem Unternehmen der öffentlichen Hand und verantwortet dort die Themen Digitalisierung, Datenmanagement/Statistik, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Informationssicherheit. Davor war er als Projektleiter, Systemverantwortlicher, Systemanalytiker und Softwareentwickler tätig. Daneben engagiert er sich in verschiedenen Berufsverbänden zu dem Themenkanon Digitale Souveränität, Digitaletik und IuK-Demokratisierung sowie daraus resultierenden Praxis-Fragestellungen.

Dr. **Anke Sax** ist Geschäftsführerin (COO/CTO) der KGAL GmbH & Co. KG, einer Vermögensverwaltung in Real Assets. Sie promovierte an der TU München über IT-Strategie. Seit über 20 Jahren hat sie sich als CIO in der Finanzindustrie dem Thema Digitale Transformation verschrieben. Digitale Transformation versteht sie dabei als eine transformatorische Änderung des gesamten Unternehmens. Sie

grenzt diesen Anspruch deutlich von einer reinen Digitalisierung ab. Fundierte Change-Management-Erfahrungen hat sie sich bei drei Mergern (u. a. Commerzbank/Dresdner Bank) angeeignet, die sie federführend begleitet hat.

**Susanne Steffen** ist Diplom-Kauffrau mit großer Leidenschaft für IT. Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre war sie u. a. im SAP Consulting und als IT-Projektleiterin von strategischen Großprojekten tätig. Seit 2011 arbeitete sie in verschiedenen Führungspositionen, zuletzt in der IT-Gesamtverantwortung im Facility Management und im produzierenden Gewerbe.

**Bettina Uhlich** ist Diplom-Wirtschaftsingenieurin und promovierte Betriebswirtin. Sie blickt auf eine berufliche Karriere von mehr als 30 Jahren mit Fach- und Managementverantwortungen in verschiedenen Unternehmensbereichen der Evonik AG zurück. Sie hat Transformationsprogramme mit den Zielen der Standardisierung von Datenmodellen und Geschäftsprozessen auf globalen Technologieplattformen geleitet. Mehr als zehn Jahre war sie in Top-Managementverantwortungen in der IT tätig, von 2014 bis 2022 als CIO. Seit 2020 ist sie Präsidentin vom VOICE – Bundesverband der IT-Anwender e. V. 2021 hat sie ein Fachbuch zum Thema „Blockchain – Wirtschaft im Umbruch“ mit veröffentlicht.

# Die Herausgeber

Prof. Dr. **Michael Lang** ist Professor für Wirtschaftsinformatik an der Technischen Hochschule Nürnberg. Seine Forschungs- und Lehrschwerpunkte liegen in den Bereichen Digitale Transformation, Business Analytics und IT-Management. Zu diesen Themen hat er zudem 25 Fachbücher veröffentlicht. Vor seiner aktuellen Tätigkeit war Michael Lang in diversen Fach- und Führungspositionen beschäftigt und zugleich Lehrbeauftragter für Projekt- und IT-Management an verschiedenen Hochschulen. Zuletzt war er als Führungskraft bei einem der größten IT-Dienstleistungsunternehmen Europas tätig.

**Bernd Preuschoff** begann nach einem Studium der Physik und der Betriebswirtschaft seine digitale Laufbahn in der Unternehmensberatung als Analyst für neue Geschäftsmodelle der New Economy. In den folgenden 22 Jahren übernahm er Führungsaufgaben im Versandhandel, in Digital-Agenturen und Technologieberatungen sowie Rollen als CEO, CDO & CIO bei bekannten mittelständischen „Hidden Champions“. Erfolgreich baute er hier neue Einheiten und Geschäftsmodelle auf und wurde mehrfach mit seinen Teams für die erzielten Ergebnisse ausgezeichnet. Heute liegt sein Schwerpunkt auf dem Thema Transformational Leadership – so gibt er u. a. als Keynote-Speaker seine Erfahrung weiter und spricht darüber, welche Führungskompetenzen und -eigenschaften in Zeiten des Wandels und der Technologie erforderlich sind.