

# LEADERS VON MORGEN

Digitale  
Transformation



Stop guessing. Start doing.

## Episode 1

---

<b>Check-in: Überblick und Anleitung</b>		3
--	--	---

---

<b>Unsere Protagonisten</b>		10
-----------------------------	--	----

---

<b>Intro Staffel 4:</b>	Digitale Transformation - Stop guessing. Start doing	12
-------------------------	--	----

---

<b>Kapitel 1:</b>	Status Quo Deutschland & die Digitalisierung	14
-------------------	--	----

---

<b>LvM Explained:</b>	Horizonte der digitalen Transformation	18
-----------------------	--	----

---

<b>Kapitel 2:</b>	Change- und Kultur-Transformation	21
-------------------	-----------------------------------	----

---

<b>Kapitel 3:</b>	Digital Leadership	24
-------------------	--------------------	----

---

<b>Kapitel 4:</b>	Nordstern - Vision und Strategie der digitalen Transformation	29
-------------------	---	----

---

<b>Toolbox:</b>	Vision, Strategie und Werte	36
-----------------	-----------------------------	----

---

<b>Kapitel 5:</b>	Phase 1.1 - Nutzerbedürfnis verstehen	43
-------------------	---------------------------------------	----

---

<b>Kapitel 6:</b>	Phase 1.2 - Ideen entwickeln	51
-------------------	------------------------------	----

## CHECK-IN

# Überblick und Anleitung

Herzlich willkommen!

Voilà - die vierte Staffel der Leaders von Morgen ist da - inklusive des dazugehörigen Workbooks. Wir sind stolz und froh, uns mit Dir auf eine Reise zu diesem wichtigen Zukunftsthema zu begeben: "Digitale Transformation - Stop guessing. Start doing!"

Das Thema selbst klingt manchmal schon ein wenig abgedroschen. Das liegt unserer Erfahrung nach daran, dass viele drüber reden, aber oft keine Konzepte für die Umsetzung haben. Dem wollen wir mit dieser Staffel entgegenwirken. Wir haben auch in dieser Staffel inspirierende Protagonist\*innen, die eines eint: Sie sind alle aus der Praxis und haben enorm viel Erfahrung, die sie mit Dir teilen. Zudem liefern wir Dir mit der Staffel eine Anleitung, wie Du Dein Unternehmen dabei unterstützen kannst, sich digital zu transformieren.

### **Die Ziele von Leaders von Morgen und speziell der 4. Staffel**

Mit unseren Inhalten möchten wir

- Dich bei Deinem Weg als Führungskraft bzw. zur Führungskraft unterstützen.
- Dir zum Thema "Digitale Transformation" einen Fahrplan zur Umsetzung in der Praxis liefern.
- Das Thema so für Dich aufbereiten, dass es besprechbar und gestaltbar wird.
- Das Wissen und die Erfahrungen von Experten aus der Praxis mit Dir teilen.
- Dich dazu anregen, Verantwortung für das Thema innerhalb des Unternehmens/Teams zu übernehmen und das eigene Führungshandeln daran auszurichten.
- Deine Rolle als "Digital Leader" im Unternehmen/Team schärfen.
- Dich dabei begleiten, Dir einen Aktionsplan zur digitalen Transformation zu erarbeiten.

Dieses Workbook begleitet Dich bei der vierten Staffel und wird Dich bei Deiner persönlichen Entwicklung unterstützen; egal ob Du schon in einer Führungsposition bist, Dich auf dem Weg dorthin befindest oder ob Du zukünftig einfach mehr Verantwortung übernehmen möchtest. Achte bei der Arbeit mit dem Workbook bitte darauf, dass Du unsere Impulse, Fragen und Aussagen jeweils auf Deine Situation anpasst. Natürlich macht es einen Unterschied, ob Du die digitale Transformation im ganzen Unternehmen umsetzen möchtest oder nur in Deinem eigenen Team.

## Wozu es dieses Workbook gibt

Das Workbook ist Deine persönliche Lernbegleitung, die Dich dabei unterstützt, die für Dich wesentlichen Inhalte umzusetzen. Das Workbook dient Dir als Ratgeber, Ideen-spender, Fragensteller, Gedankenspeicher, Notizbuch und Sparringspartner. Es ist ein lebendes Dokument. Du kannst es in ausgedruckter Form oder natürlich digital nutzen.

Die vierte Staffel "Digitale Transformation - Stop guessing. Start doing!" besteht aus 18 Kapiteln (à jeweils 5 bis 15 Minuten) und mehreren *Toolboxes*, in denen Übungen zur direkten Umsetzung vorgestellt werden, sowie *Leaders von Morgen Explained-Sequenzen*, die bestimmte Begriffe und Konzepte detailliert erläutern. Du kannst selbst entscheiden, wie Du Deine Lerneinheiten gestaltest. Als hilfreich hat sich erwiesen, jeweils ein Kapitel anzuschauen und dann den entsprechenden Teil aus dem Workbook zu bearbeiten.

## Wie Du Veränderungen erfolgreich für Dich gestaltest

**Aus der Forschung zu Lern- und Veränderungsprozessen kennen wir wesentliche Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Vorhaben:**

- Lasse Dich durch Fragen inspirieren.
- Überlege Dir, wie Du ein Thema auf Dich selbst und Deine Situation überträgst.
- Leite daraus Prototypen mit konkreten Maßnahmen ab, die zu Dir selbst und Deinem Umfeld passen.
- Entwickle Ziele und einen Plan zur Umsetzung.
- Beginne möglichst rasch mit der Umsetzung der ersten Schritte.
- Probiere Dinge aus, wage Experimente, entwickle Deine Prototypen weiter.
- Reflektiere die Wirkung und stelle die positiven Effekte bei Dir und anderen fest.
- Lerne aus Abweichungen und justiere nach.
- Mache gewünschtes Verhalten zur Gewohnheit - Wiederholung ist die Mutter des Lernens.

- Beginne Deinen Weg mit kleinen, leichten Schritten.
- Gib Dir ausreichend Zeit - manchmal dauert es etwas länger.
- Belohne Dich für Erfolge und wertschätze Dich dafür.

## Wie das Workbook aufgebaut ist

Zu (fast) jedem Kapitel findest Du einen Absatz mit:



**#Essenzen:** Eine kurze Zusammenfassung der Kernaussagen unserer Protagonisten - passend zu den Sequenzen in den Videos.



**#Transfer:** Fragen und Platz für Deine Gedanken, Erkenntnisse und Vorhaben, um die Inhalte in Deine Praxis zu überführen. An dieser Stelle bist Du gefragt, die Transferaspekte auf Deinen "MyCase" anzuwenden. Mehr dazu weiter unten.



**#Bonus:** Weiterführende Schlüsselsätze, zusätzliche Infos oder interessante Details.

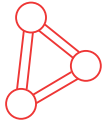
**Zusätzlich geben wir Dir zu Beginn ein paar hilfreiche Hinweise mit auf den Weg, damit Du gut ins Tun kommst und Deine Vorhaben umsetzt.**



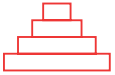
**1. Sei konkret:** Wir schieben Dinge auf, wenn die ersten Handlungsschritte unklar sind oder uns die Hürde zu hoch erscheint. Nimm Dir deshalb möglichst konkrete, leicht umsetzbare Dinge vor, um einfach ins Ausprobieren zu kommen.



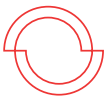
**2. Definiere Deine Vorhaben:** Kenne Deinen persönlichen Nutzen der Veränderung. Oft weiß unser Kopf, was wir tun sollten. Nur der Bauch macht nicht mit. Nimm Dir etwas vor, bei dem Du einen echten emotionalen Zug verspürst. Achte dabei darauf, dass Du Deine Vorhaben positiv formulierst und Dich nicht auf das konzentrierst, was Du zukünftig vermeiden möchtest, sondern was Du erreichen willst.



**3. Hol' Dir Unterstützung:** Suche Dir eine Person, die es gut mit Dir meint, Dich in Deinem Vorhaben unterstützt und die für Dich leicht erreichbar ist. Erzähle ihr, was Du verändern möchtest und wie sie Dich unterstützen kann. Du kannst zudem auch den Grad der Verpflichtung erhöhen, in dem Du Termine festlegst, wann Du von Deiner Umsetzung berichtest.



**4. Bleib' dran:** Gehe konstruktiv mit Misserfolgserlebnissen um. Wenn Du nach dem kleinsten Rückschlag aufgibst, wirst Du nicht weit kommen. Sei gnädig mit Dir selbst, betrachte Rückschläge als Lernchancen und baue die Erkenntnisse daraus in Deine nächsten Schritte ein.



**5. Nobody is perfect:** Versuche nicht perfekt zu sein. Du bist vermutlich von vielen Faktoren abhängig, die Du nicht kontrollieren kannst, sodass Du am Perfektionsanspruch nur scheitern kannst.



**6. Würdige Deinen Fortschritt:** Nimm Deine Erfolge – auch die kleinen – wahr und wertschätze Dich selbst dafür. Positive Verstärkung ist ein guter Lernbeschleuniger.

### Ein paar Dinge noch, bevor Du loslegst:

1. Wir stellen in diesem Workbook viele offene Fragen. Uns ist bewusst, dass es manchmal leichter ist, Fragen zu stellen, als sie zu beantworten. Nimm Dir ausreichend Zeit mit der Beantwortung. Manche Fragen müssen etwas reifen, über manche musst Du eine oder mehrere Nächte schlafen. Befreie Dich von dem inneren Zwang, die Fragen sofort beantworten zu müssen. Aber vergiss auch nicht, Dich mit den Fragen auseinanderzusetzen.
2. Natürlich kannst Du nicht immer gleich, nachdem Du Dir die Kapitel angesehen hast, alles umsetzen. Manche Prozesse brauchen Zeit und Du bist bei der Umsetzung von anderen abhängig. Was Du aber immer gleich im Anschluss tun kannst - und dazu wollen wir Dir ausdrücklich raten: Mache Dir Notizen zu Deinen Ideen, Zielen und Schritten zur Umsetzung.

**Sprich:** Plane Deinen nächsten Schritte möglichst sofort und möglichst konkret.

Die Leitfragen hierbei sind stets die gleichen:

- **Wie kann ich das Gehörte in meinem Kontext umsetzen?**
- **Was ist dazu nötig? Wen brauche ich dazu? Wer sollte informiert werden?**
- **Wer übernimmt welche Rolle?**
- **Wann findet die Umsetzung statt? Welche Schritte sind dazu nötig?**

3. Für das Thema “Digitale Transformation” gilt besonders: Der Prozess ist skalierbar. Das heißt, Du kannst das ganze Unternehmen digital transformieren oder aber nur Dein Team. Entsprechend musst Du die Anleitungen und Werkzeuge, die wir Dir anbieten, natürlich auch skalieren und sie an den jeweiligen Kontext anpassen.
4. Wir verwenden in diesem Workbook männliche und weibliche Formen im Wechsel. Trotzdem beziehen sich alle Angaben stets auf Angehörige aller Geschlechter und Zugehörigkeitsgruppen.

## **MyCase - eigene Vorhaben umsetzen**

Du hast mit diesem Workbook die Gelegenheit, Dir von Anfang an ein konkretes Umsetzungsvorhaben zu überlegen. Wir nennen es “MyCase”. Es soll Dein Projekt sein, das im weitesten Sinne mit “Digitaler Transformation” zu tun hat und zu dem Du einen Auftrag verspürst. Was ruft Dich? Was will durch Deine Unterstützung digital transformiert werden?

Der Vorteil des “MyCase” ist, dass Du die Inhalte unserer Protagonisten immer vor dem Hintergrund Deines eigenen Umsetzungsprojekts betrachten kannst. Dadurch bekommen sie viel mehr Praxisbezug und Du erhältst noch konkretere Antworten auf die Frage: “Was habe ich davon?” bzw. “Was haben wir davon?”

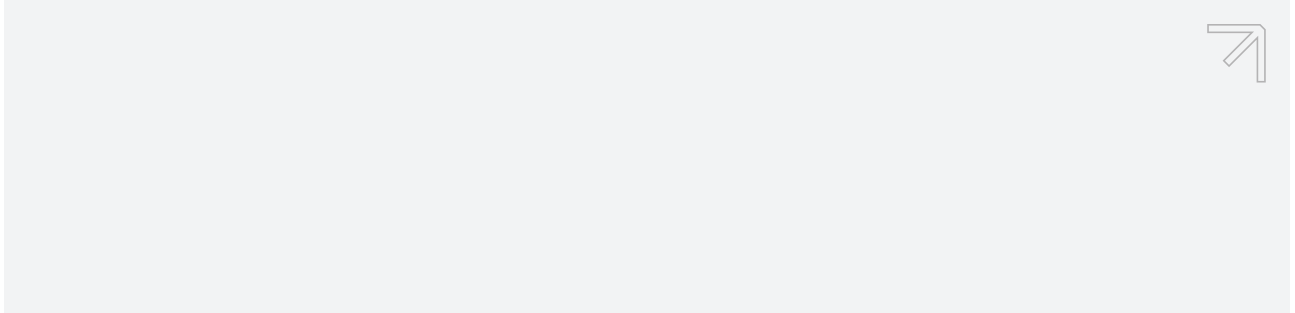
Deine Aufgabe ist es, in einem ersten Schritt Deinen MyCase zu benennen. Bei der Arbeit mit dem Workbook - vor allem bei den Bereichen #Transfer - kannst Du dann die Aussagen und Impulse unserer Protagonistinnen stets auf Deinen MyCase beziehen und Dich entsprechend inspirieren lassen.

Als erste Aufgabe möchten wir Dich daher einladen, Dir einen “MyCase” zu formulieren. Nimm Dir dafür bitte 15 Minuten ungestörte Zeit und überlege:

- **Wie kann ich das Gehörte in meinem Kontext umsetzen?**
- **Was ist dazu nötig? Wen brauche ich dazu? Wer sollte informiert werden?**
- **Wer übernimmt welche Rolle?**
- **Wann findet die Umsetzung statt? Welche Schritte sind dazu nötig?**

Lass Dich von diesen Fragen leiten und suche Dir zunächst ein Thema für Deinen “MyCase”.

### **Ideen/ Themen für “MyCase”:**

A large, empty light gray rectangular box intended for writing ideas or themes. In the top right corner, there is a small gray icon of a right-pointing arrow with a top-right corner cut-off.

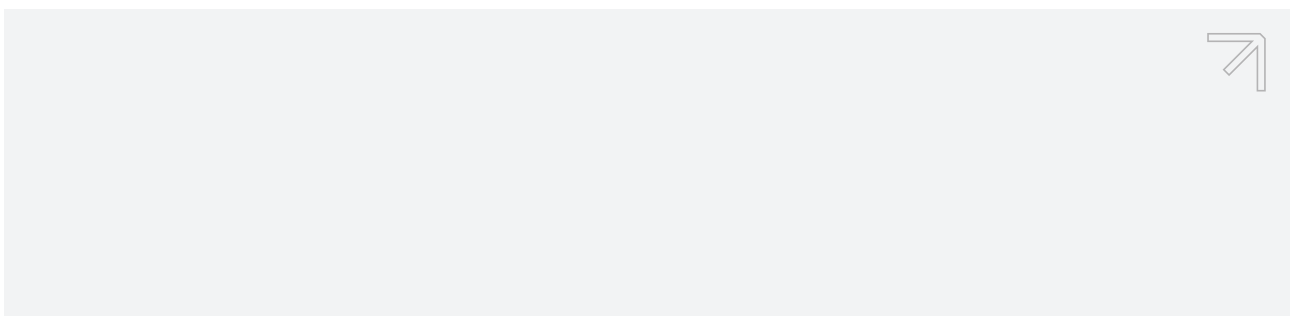
Fange dann an, die Ideen oder Themen zu konkretisieren und baue ein Projekt daraus. Auch hierfür solltest Du Dir 15 Minuten ungestörte Zeit nehmen. Keine Sorge, das Projekt muss noch nicht perfekt sein. Du definierst erst einmal den groben Rahmen. In den Kapiteln bekommst Du stets neue Impulse und hast Zeit, Dein Projekt weiter zu konkretisieren.

Sofern Du mehrere Ideen oder Themen notiert hast, wähle bitte eines aus, auf das Du Dich fokussieren wirst. Es sollte im besten Fall eines sein, bei dem Du Dich ein wenig strecken musst und einen emotionalen Bezug verspürst. Es schadet auch gar nicht, wenn Du bei dem Gedanken daran etwas aufgeregt wirst. Höre also gerne auf Dein Bauchgefühl.

### **Überlege Dir bitte jetzt:**

- Welche der Ideen/ Themen entwickelt bei Dir am meisten Zug? Welche findest Du am spannendsten?

### **Gib dem Kind einen Namen. Wie lautet Dein Projekt in einem Satz?**

A large, empty light gray rectangular box intended for writing the project name and a sentence describing the project. In the top right corner, there is a small gray icon of a right-pointing arrow with a top-right corner cut-off.

## Definiere jetzt Deinen Purpose dazu: Wozu soll es dieses Projekt geben?

Leite jetzt den Zielrahmen ab: Was konkret wirst Du mit dem Projekt erreichen? Und definiere dazu Messkriterien, an Hand derer Du erkennst, was konkret danach anders ist?

**ZIEL 1:**

**MESSKRITERIEN:**

**ZIEL 2:**

**MESSKRITERIEN:**

**ZIEL 3:**

**MESSKRITERIEN:**

Jetzt hast Du einen guten Anwendungsrahmen, um die Inhalte im weiteren Verlauf des Workbooks auf Dein Projekt zu übertragen und es so schrittweise zu konkretisieren. Am Ende der Staffel werden wir dann noch einmal ganz explizit auf Deinen MyCase eingehen.

Wir wünschen Dir viel Erfolg bei der Umsetzung.

Außerdem freuen wir uns, wenn Du uns von Deinem "MyCase" berichtest. Schicke uns gerne eine E-Mail hierzu an [hello@vonmorgen.io](mailto:hello@vonmorgen.io) oder teile Deine Erfahrungen in unserer Leaders von Morgen LinkedIn Gruppe. Die Live Transfers Sessions werden Dir zusätzlich die Möglichkeit geben, Deine Erfahrungen und Fragen zu Deinem "MyCase" mit unseren Expert\*innen zu teilen und weiter zu schärfen.

## Unsere Protagonisten

### PHILIPP DEPIEREUX

Philipp ist Gründer von etventure, eine der erfolgreichsten Digitalberatungen Deutschlands. Er gründete etventure, um seine Erfahrungen als Unternehmer und Innovations-treiber im Mittelstand, in der Konzernwelt, in Startups sowie in Digitalprojekten aus dem Silicon Valley in einem Unternehmen zu vereinen. Darüber hinaus ist Philipp Initiator und Moderator des gemeinnützigen Video- und Podcastformats "ChangeRider", das positive Geschichten & Erfolge rund um Innovation, Disruption und den digitalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft erzählt. Das Handelsblatt titulierte Philipp als "Messias der Digitalisierung im deutschen Mittelstand". Bis 2021 war Philipp Depieureux CEO von etventure und er hat letztes Jahr sein Buch "Werdet Weltmutführer" veröffentlicht.

**PHILIPP ist in einer Doppelrolle in der Staffel vertreten. Zum einen als Experte zum Thema "Digitale Transformation". Zum anderen als Host, der Dich durch die Staffel begleitet.**

### FRÄNZI KÜHNE

Fränzi ist mit Leib und Seele Digitalunternehmerin. Sie hat 2008 die erste Social Media Digitalagentur Deutschlands gegründet - Torben, Lucie und die gelbe Gefahr - kurz TLGG, die digitale Marketingstrategien für Unternehmen entwickelt. Mit Sitz in Berlin und New York sowie aktuell 250 Mitarbeitenden zählt TLGG zu den weltweit führenden Social Media Agenturen. Fränzi war bis Ende 2020 Geschäftsführerin von TLGG und wurde 2017 bekannt als jüngste Aufsichtsrätin Deutschlands, als sie in das Kontrollgremium der Freenet AG berufen wurde. Mit der Württembergischen Versicherung AG hat sie ein weiteres Aufsichtsratsmandat inne. Ihr Buch "Was Männer nie gefragt werden - ich frage trotzdem mal", war viele Wochen auf der Spiegel Bestseller-Liste.

### NINA PÜTZ

Nina ist CEO von Ratepay, einem FinTech der ersten Stunde mit inzwischen 250 Mitarbeitenden - und der White Label Nummer 1 für digitale B2B- Zahlungsdienstleistungen mit einem jährlichen Transaktionsvolumen > 3 Mrd. EUR. Seit 18 Jahren beschäftigt sich Nina tagtäglich mit dem Thema "digitale Transformation", u.a. beim Online-Marktplatz Ebay, wo sie in verschiedenen leitenden Positionen tätig war sowie als CEO beim Online-Shopping-Club brands4friends. Nina ist damit einer der führenden Köpfe im Bereich Digitalisierung & eCommerce.

### GISBERT RÜHL

Gisbert war 11 Jahre lang - bis 2021 - Vorstandsvorsitzender der Klöckner & Co. SE, einem alteingesessenen börsennotierten Stahlhändler aus Duisburg mit > 5 Mrd. EUR Umsatz und mehr als 7.000 Mitarbeitenden. Er hat das Unternehmen in den letzten Jahren radikal digital transformiert und dadurch im Stahlhandel neue Standards gesetzt. Durch den Fokus auf digitale Plattform-Modelle steigerte Klöckner den Anteil des Digitalgeschäfts auf 45% des Umsatzes. Mit XOM Materials gründete Klöckner selbst ein eigenes Start-up und stieg in den Markt für industrielle Handelsplattformen ein. Die Handelsplattform mit einem Handelsvolumen von 150 Mio. EUR ist mittlerweile zu einem Software-Anbieter geworden, der Playern aus der Branche hilft, die eigenen Vertriebsprozesse zu digitalisieren.

### PHILIPP PAUSDER

Philipp ist Gründer und CEO von Thermondo, einem digitalen Green Tech Startup für Wärmepumpen, dessen Ziel die Klimaneutralität im Gebäudesektor ist. Thermondo bietet seinen Kunden ein Rundum-Sorglos-Paket und ist damit in wenigen Jahren zum größten Heizungsinstallateur Deutschlands für Ein- und Zweifamilienhäuser aufgestiegen. An mehr als 50 Standorten in Deutschland sind über 350 Mitarbeitenden tätig. Philipp gründete Thermondo, um die konservativ aufgestellte Heizungsbranche zu digitalisieren und die Energiewirtschaft zu revolutionieren. Thermondo wurde 2012 gegründet - mit dem Anspruch nach dem Beschluss des Atomausstiegs einen wesentlichen Beitrag zur Energiewende zu leisten - durch Energieeffizienz und weiterhin zuverlässige - und damit auch digital gesteuerte - Energieversorgung.

**Viel Spaß dabei!**



**Philipp  
Depiereux**



**Fränzi  
Kühne**



**Nina  
Pütz**



**Gisbert  
Rühl**



**Philipp  
Pausder**

## Intro zu Staffel 4: “Digitale Transformation - Stop guessing. Start doing.”

### #Essenzen



Digitale Transformation ist das Buzzword des Jahrhunderts. Da draußen tummeln sich unzählige Berater und Strategiepapiere zu dem Thema. Hier in der Staffel geht es aber nicht ums Darüber-Sprechen, sondern darum: “Wie Du in Deinem Team oder in Deinem Unternehmen das Thema “Digitale Transformation” konkret umsetzt.” Mit der Staffel liefern wir Dir eine klare Anleitung, wie Du/wie Ihr Schritt für Schritt das Thema angehen könnt. Unsere Protagonisten kommen direkt aus der Praxis. Sie saßen bei der digitalen Transformation nicht auf der Tribüne, sondern standen und stehen unmittelbar auf dem Spielfeld. Sie haben viel erlebt und ausprobiert, sind gescheitert und hatten tolle Erfolge. Sie teilen ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit Dir, damit Du an ihre Erfolge anknüpfen kannst.

### #Transfer



Sich zu hinterfragen und daraus Maßnahmen zu entwickeln, ist für jede Art von Transformationsprozessen essenziell. Es ist die Basis für jegliches Lernen. Dabei ist oft die größte Herausforderung, sich dafür die nötige Zeit zu nehmen. Meist sind operative Termine und Sachzwänge dringlicher und verhindern diese wichtige Aufgabe.

In unseren Leaders von Morgen Staffeln geben wir Dir viele Anregungen, Impulse und Fragen zur Reflexion mit. Überlege Dir bitte jetzt, welche Zeiträume Du Dir dafür nehmen möchtest. Am besten schaffst Du Dir hierfür regelmäßig kurze Zeitblöcke - unmittelbar im Nachgang an die Videos. Die Erfahrung zeigt, dass schon mit fünf Minuten Reflexionszeit pro Kapitel einiges bewirkt werden kann. Wenn Du tiefer tauchen möchtest, kannst Du die Zeit auf 15 bis 20 Minuten ausdehnen.

Plane bitte jetzt Deine Zeiträume, die Du Dir für die Arbeit mit den Kapiteln nimmst. Die Wirkung der Videos und der Workbooks steigt, wenn Du Dir feste Blöcke einplanst, in denen Du Dich auf die Inhalte und Deine Gedanken konzentrieren kannst. Idealerweise überträgst Du diese Zeiten anschließend gleich in Deinen Kalender.

Wichtig ist, dass Du die Zeiten zwischen den Kapiteln nicht zu groß werden lässt. Du solltest Zeit für die einzelnen Kapitel und dazu jeweils Reflexionszeit unmittelbar im Anschluss einplanen. Je nach Setting kannst Du Dich kollegial zu den Inhalten austauschen. Auch das solltest Du fest einplanen und im Vorfeld kommunizieren.

Dein Timetable für Staffel 4 “Digitale Transformation” kann beispielsweise so aussehen.

KAPITEL*	VIEWTIME	REFLEXIONSZEIT MIT DEM WORKBOOK (NACH DER VIEWTIME)	GGF. KOLLEGIALER AUSTAUSCH
CHECK-IN + VORBEREITUNG	NUR WORKBOOK	7.2. 10-10.30	10.30- 10.45
INTRO	7.2. 14-14.15	+20'	—
KAPITEL 1	8.2. 10-10.15	+15'	10.30-10.45
LVM EXPLAINED	8.2. 14-14.05	+5'	14.10-14-20
KAPITEL 2	9.2. 10-10.15	+5'	10.20-10.35
KAPITEL 3	9.2. 14-14.15	+15'	14.30-14-45
KAPITEL 4	10.2. 10-10.10	+20'	10.30-11.00
TOOLBOX	10.2. 14-14.10	+20'	14.30-15.00
KAPITEL 5	11.2. 10-10.15	+20'	10.35-11.00
KAPITEL 6	11.2. 14-14.10	+15'	14.25-15.00
...			
...			

\* Ein Kapitel hat eine Länge von ca. 5 bis 15 Minuten.

# Kapitel 1

## Status Quo Deutschland & die Digitalisierung

### #Essenzen



**FRÄNZI** bringt ihre Meinung mit einem Satz auf den Punkt: "Deutschland ist ein absolutes Entwicklungsland, was Digitalisierung angeht."



Ein Grund für den digitalen Rückstand sieht **PHILIPP** darin, dass sich Deutschland schwertut, sich neuen Dingen zu öffnen. Die Sätturiertheit führt dazu, dass wir es uns bequem eingerichtet haben und den Aufwand für Veränderungen eher gering halten möchten. Gleichzeitig sieht er die Entwicklung der letzten Jahre positiv mit Blick auf die Bereitschaft, sich der Digitalen Transformation zu öffnen.



**GISBERT** differenziert nach Branchen. Prinzipiell sieht aber auch er großen Handlungsbedarf in Sachen Digitalisierung für deutsche Unternehmen.



**NINA** unterscheidet "Digitale Transformation" von "Digitalisierung". Erstes ist ein ständiger Veränderungsprozess, den wir nicht mehr loswerden. Für sie funktioniert die digitale Transformation am Ende auch wieder analog, weil sich menschliche Beziehungen eben nicht digitalisieren lassen. Und wenn es um Zusammenarbeit geht, dann sprechen wir von analogen menschlichen Beziehungen. Auch wenn diese durch digitale Technologien wie z.B. Kommunikationsmedien, gerahmt werden.



**"The trend should be your friend."** **PHILIPP** erwähnt das Beispiel von Tesla und wie die Denkweise dahinter als Inspiration dienen kann - z.B. indem ein Automobilhersteller zu einem Plattformanbieter für Mobilitätsdienstleistungen wird. Es geht also darum, die Trends auch zu sehen und sich zu fragen, wie sie sich auf das eigene Geschäftsmodell auswirken.

Am Beispiel Kettler zeigt er, wie ein Unternehmen den Trend von Gamification und Plattform völlig verschlafen hat und seine Marktanteile u.a. an Peloton verloren hat.

## #Transfer



Philipp gibt Dir zum Ende des ersten Kapitels folgende Fragen mit auf den Weg - mache Dir hierzu bitte Notizen:

- **Welche Markttrends kannst Du für Dich und Dein Unternehmen beobachten?** (Falls Du hierzu Inspiration brauchst: Auf der [Website](#) des Zukunftsinstituts kannst Du Dir eine Megatrend Map mit den 12 größten Zukunftstrends herunterladen.)



### Die spannenden Anschlussfragen lauten dabei:

- Was bedeuten diese Trends für Dich und Dein Unternehmen bzw. Dein Team und wie wirken sie sich auf das Geschäftsmodell aus?
- Mit welchen veränderten Kundenbedürfnissen und Kundenerwartungen wirst Du Dich konfrontiert sehen?
- Wie reagieren Deine/Eure Mitbewerberinnen auf diese Trends?
- Was bedeutet dies für das Thema "Digitale Transformation?"



Falls Du auch schon Ideen hast, wie sich darauf reagieren lässt, kannst Du sie gerne hier notieren.

- Was sind Maßnahmen, Ideen, Möglichkeiten der digitalen Transformation, um auf diese Trends zu reagieren und zukunftsfähig zu bleiben?
- Wie lassen sie sich in einer groben Vision zusammenfassen?



- Und welchen Transformationsprozess gilt es zu gestalten, um sich der Vision zu nähern?



Es ist völlig klar, dass Du zum jetzigen Zeitpunkt nicht alle Fragen abschließend beantworten kannst. Das macht aber nichts. Sie sollen Dir eher dazu dienen, mit anderen Personen (z.B. mit Kollegen, mit Peers) in Austausch zu treten und Dir selbst Gedanken dazu zu machen. Sie bringen Dich dazu, Dich selbst mit den Fragen zu beschäftigen. Oft ist es hilfreich, die Antworten auf diese Frage etwas reifen zu lassen. Zusätzlich hast Du mit diesen Fragen im Grunde Deinen “MyCase” genauer definiert bzw. falls Du weiter oben keinen formuliert hast, so hältst Du spätestens jetzt einen Anwendungsfall in den Händen. Dieser ist immer hilfreich, um die Hinweise, Tools und Tipps unserer Protagonisten auf Deinen konkreten Fall hin zu übertragen. Und damit kannst Du jetzt beginnen. So wie Philipp sagt: **“Beginne heute mit der Journey und warte nicht einen Tag länger.”**

#Bonus



**Falls Du nicht in Deutschland lebst, lauten die spannenden Fragen an Dich:**

“Wie sieht es in Deinem Land mit dem Thema Digitalisierung aus?”

“Wie weit seid Ihr und wo liegen die Unterschiede zum Stand in Deutschland?”

“Welche Länder und auch welche Unternehmen können Dir als Vorbild in Sachen  
“digitaler Transformation” dienen?”



# LvM Explained:

## Horizonte der digitalen Transformation

### #Essenzen



**PHILIPP** strukturiert das große Feld der digitalen Transformation für Dich. Er unterscheidet zwei große Felder:

1. Das, was im Unternehmen geschieht. Bestehende Prozesse, Maschinen, Werkzeuge, die digital angeschlossen und vernetzt werden. ERP-Systeme, Kommunikationswerkzeuge, u.a.m. Hier geht es um inkrementelle Verbesserung und auf dieser Ebene sind die meisten Unternehmen schon einigermaßen gut unterwegs.
2. Der Bereich nach außen hin - also die Schnittstelle zu den Kundinnen, Zulieferern, Partnerunternehmen. Hier geht es darum, diese Stakeholder digital zu erreichen und mittels digitaler Geschäftsmodelle Digital- Umsatz zu generieren. Hier spielt die größte Musik und hier liegt das größte Transformationspotenzial.

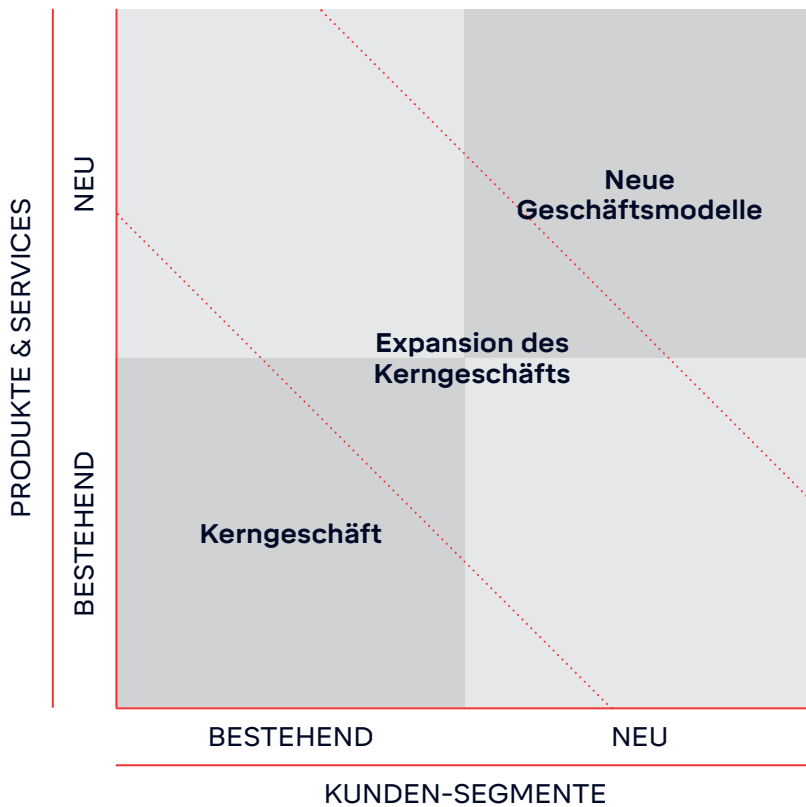
In diesem zweiten Bereich unterscheidet Philipp drei Horizonte, auf denen die digitale Transformation stattfinden kann.

**Horizont 1:** die Digitalisierung von bestehenden Produkten und Services mit bestehenden Kunden.

**Horizont 2:** neue Produkte und Services, mit denen man sowohl bestehende als auch neue Kundinnen erreicht.

**Horizont 3:** Disruption durch komplett neue Services und Produkte und größtenteils neue Kunden. Disruptive Geschäftsmodelle können sogar das bestehende Geschäftsmodell angreifen.

Philipps Erfahrung nach ist es ganz wichtig, in Horizont 1 mit der digitalen Transformation zu starten, da hier das größte Potenzial für das Kerngeschäft liegt.



3

### Neue Geschäftsmodelle „Disruptive“ Innovation

Bsp. „Pay per use“ statt Kauf

2

### Kerngeschäft

#### Transformations-Innovation

Bsp. „Predictive Maintenance“

1

### Kerngeschäft

#### Inkrementelle Innovation

Bsp. „Customer Portal“

Zum Schluss der Sequenz pointiert Philipp: „Die digitale Transformation kannst Du nicht kaufen! Weder durch externe Berater, noch durch die Akquisition von Start-ups. Du kannst sie nur selber vorantreiben und umsetzen!“

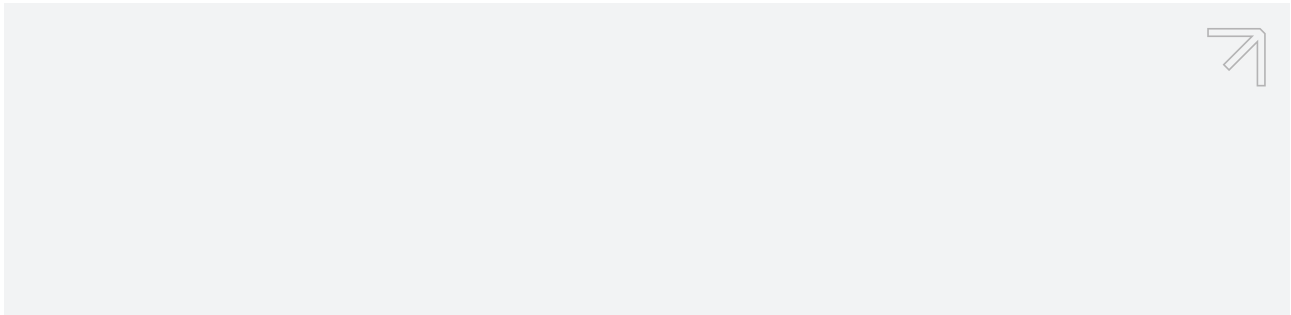
## #Transfer



Wie kann bei Dir in Deinem Unternehmen und in Deinem Einflussbereich die digitale Transformation in Horizont 1 aussehen? Wie kannst Du/könnt Ihr bestehende Kunden digital anschließen, um Eure Produkte und Dienstleistungen über digitale Kanäle zu verkaufen?

**Welche Ideen hast Du hierzu schon im Kopf?**

**Mache Dir hierzu bitte jetzt schon einmal Notizen:**



Falls Dir selbst dazu nichts einfallen sollte, dann frage Kollegen aus Deinem Umfeld. Wende Dich an Deine Führungskraft oder Dein Team. Veranstalte ein Brainstorming, in dem Du den Rahmen kurz erläuterst und Ihr dann gemeinsam überlegt, wie der Horizont 1 bei Euch aussehen könnte.

Im Folgenden wird es mehrere Schritte geben, um diese Ideen zu konkretisieren und die Umsetzung zu planen.

## Kapitel 2:

# Change- und Kulturtransformation

### #Essenzen



“Probleme können nicht mit dem gleichen Mindset gelöst werden, durch das sie entstanden sind.” So oder so ähnlich hat das mal Albert Einstein gesagt.



**GISBERTS** Erfahrung zeigt, dass die Veränderungsbereitschaft v.a. in traditionellen Unternehmen nicht sehr hoch ist. Trotzdem hat die digitale Transformation bei Klöckner noch deutlich mehr Veränderung ausgelöst als zunächst angenommen. Dies hat dazu geführt, dass Klöckner jetzt ein völlig anderes Unternehmen ist als noch vor 10 Jahren. Die Themen “Kultur” und “Kommunikation” sind bei diesem Prozess wesentlich relevanter geworden, als zu Beginn gedacht.



**PHILIPP** nennt ein paar wesentliche Erfolgsfaktoren für digitale Transformation:

1. Sie muss Chef-Sache sein und dort ganz oben auf der Agenda stehen.
2. Sie darf nicht nur ein Appendix sein, sondern muss im Kern des Unternehmens stattfinden.
3. Sie ist weder ein befristetes Projekt noch ein Selbstzweck. Digitale Transformation muss etwas dienen - entweder dem Kundenerlebnis oder der Lieferkette oder der Servicequalität.



Für **FRÄNZI** ist ehrliche und transparente Kommunikation DER entscheidende Aspekt für eine erfolgreiche Kulturtransformation - auch und vor allem bei heiklen Themen wie z.B. der Tatsache, dass durch die digitale Transformation auch Stellen im Unternehmen wegfallen können. Für sie ist es ganz wichtig, niemals mit einer Hidden Agenda zu arbeiten.



**GISBERT** stimmt Fränzi zu und gibt ein Beispiel dafür, wie Klöckner mit dieser Herausforderung umgegangen ist. Der Betriebsrat war damals mit beteiligt und die Tatsache, dass es Veränderungen bei den Arbeitsplätzen gibt, muss offen angesprochen werden. Die Lösung dafür war für Klöckner,

eine digitale Akademie zu gründen, mit der sich die Mitarbeitenden digital fit machen können.



**PHILIPPS** Erfahrung nach ist es wichtig, dass Mitarbeitende den Raum und die Zeit bekommen, sich vertrauensvoll mit den Digitalthemen zu beschäftigen und ins Ausprobieren zu kommen. Zusätzlich geht es um die Befähigung, dies auch tun zu können. Das heißt, parallel braucht es ein Lernkonzept und Lernangebote zu verschiedenen Aspekten der digitalen Transformation, wie z.B. neue Kommunikationstools, Kunden-Befragungsmethoden, Design Thinking, etc.

Die Basis für eine erfolgreiche digitale Transformation ist Vertrauen. Ohne Vertrauen in die Kompetenzen und Selbststeuerungsfähigkeiten der Menschen wird der Veränderungsprozess nicht funktionieren. Die Corona-Situation hat gezeigt, wie wichtig Vertrauensarbeitszeit, selbstgesteuertes Arbeiten und die entsprechenden digitalen Werkzeuge für den Erhalt der Wertschöpfung sind. Ein Kontrollapparat wäre einerseits viel zu aufwendig und teuer und zum anderen widerspricht er dem Wesen von digitalen Prozessen nach selbstständigem und verantwortungsvollem Arbeiten. (Mehr zu "Führung und Vertrauen" in Staffel 1 "Changing the Game" der Leaders von Morgen.)



**PHILIPP** verbindet das Thema mit der Notwendigkeit nach einem Modernisierungsmindset und eine neue Führungskultur. Bei Letzterer geht es v.a. um eine Zuwendung zu Diversität und die Verbindung von Unterschiedlichkeit, um die Wertschöpfung zu erhalten. (Mehr zu "Diversity, Inclusion und Belonging" in der Leaders von Morgen-Staffel 3.)



**NINA** verweist darauf, dass Veränderungsprozesse ihre Zeit brauchen - ob man das will oder nicht. Ein guter Zeithorizont für ein Transformationsvorhaben ist ihrer Erfahrung nach mindestens 1 Jahr lang.



Zum Schluss des Kapitels geht **PHILIPP** noch einmal dezidiert auf die Rolle des CDO (Chief Digital Officer) bei der Umsetzung der digitalen Transformation ein. Viele Unternehmen machen den Fehler, sie dort "aufzuhängen," wo eh schon Digitalisierung stattfindet. Dies sind dann die EDV-Leiterin, die CIO (Chief Information Officer) oder in der EDV

Abteilung. Dort scheitern diese Vorhaben dann meist, weil diese Stellen und Abteilungen auf Perfektion, Datenschutz, Compliance, etc. ausgelegt sind.

Es ist daher sehr wichtig, die digitale Transformation in die Verantwortung von Personen zu legen, die gelernt haben, in agilen Umfeldern zu arbeiten, die schnell ausprobieren und umsetzen können und die viel Erfahrung mit prototypischem, iterativen Vorgehen haben. Meist ist dies dann die Rolle des CDOs.

### #Transfer



Du hast verschiedene Aspekte zu Change und Kulturtransformation gehört.

Hier findest Du Raum für Deine Erkenntnisse und Notizen. Überlege Dir zusätzlich, bei wem das Thema “digitale Transformation” in Eurer Organisation aufgehängt ist und bedenke dabei v.a. Philipp Depiereuxs Aussagen.



## Kapitel 3:

# Digital Leadership

### #Essenzen

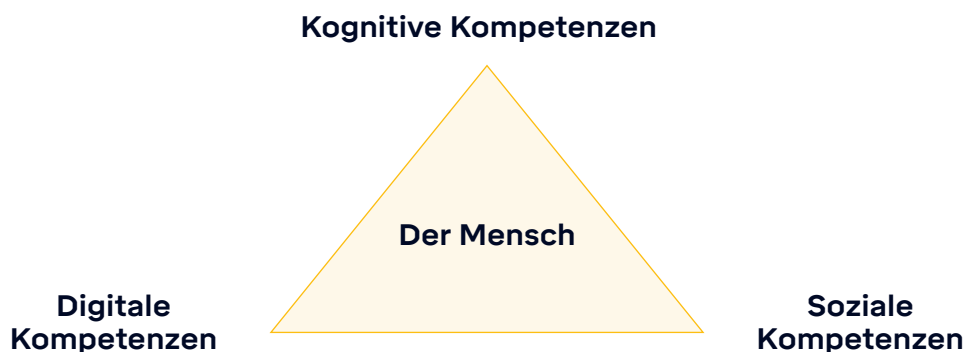


**PHILIPP** sieht in “Digital Leadership” zum einen ein von digitalen Werkzeugen bestimmtes Führungsverhalten. Wichtig für die Leader von Morgen ist zu begreifen, dass die vermehrte Kommunikation über digitale Tools auch einige Nachteile hat, die aktiv ausgeglichen werden müssen. Wir müssen lernen, wann es physischen Kontakt braucht und wann nicht. Beispielsweise wichtige Entscheidungen, die gemeinsam getroffen und getragen werden oder echte Kreativearbeit sind in persönlicher Präsenz deutlich effektiver.

Zum anderen ist “Digital Leadership” für Philipp die Erweiterung von Führung um den Innovationsbegriff. Die Kernfrage hierbei lautet: “Wie führe ich ein Unternehmen oder ein Team in einem immer digitaler werdenden Markt und Kundenumfeld?” Der zentrale Faktor für die Zukunft ist dabei die Fähigkeit, sich schnell zu verändern. Und dieser hängt direkt mit der Führung und ihren Fähigkeiten zusammen, herauszufinden, was das Unternehmen oder das Team für diese Veränderungen braucht. Digital Leadership lässt sich für Philipp demnach gleichsetzen mit “Innovative Leadership” oder “Growth Leadership”.



Für **NINA** steht der Faktor Mensch im Zentrum jeglicher digitaler Transformation. Hierbei beachtet sie als Leader von Morgen folgenden Dreiklang:



Klassische Führung, die hauptsächlich über KPIs steuert, ist in digitalen Zeiten nicht hilfreich. Stattdessen müssen digitale Führungskräfte soziale Kompetenzen haben, empathisch sein und das Bewusstsein dafür haben, wie wichtig es ist, jeden individuell dort abzuholen, wo er gerade steht. Denn Veränderung ist nur dann erfolgreich, wenn die Leute Lust haben mitzugehen und v.a. mitzugestalten.

Die kognitiven Kompetenzen beinhalten die Fähigkeiten der Führungskraft, digitale Themen und Konzepte wie z.B. "Big Data" zu verstehen und mit in die eigenen Entscheidungen einzubeziehen.

Und digitale Kompetenzen sind die Grundvoraussetzung, um überhaupt in einem digitalen Markt zu bestehen. Wer heute nicht in der Lage ist, digitale Kommunikationswerkzeuge zu bedienen, wird dort nicht lange existieren.

An Hand dieses Dreiklangs lässt sich z.B. in Unternehmen die Führungskräfteentwicklung gezielt gestalten und ausbauen. Die einzelnen Kategorien - soziale, kognitive und digitale Kompetenzen - lassen sich noch mit konkreten, auf das Unternehmen abgestimmten Kategorien ergänzen. Anschließend können Führungskräfte sich selbst und die eigenen Vorgesetzten gemäß dieser Kategorien einschätzen. Hieraus ergeben sich auf einfachem Wege Entwicklungspläne, um aus Führungskräften Leader von Morgen zu machen (mehr dazu in diesem Kapitel unter #Transfer).



Bei TLGG hat **FRÄNZI** einmal pro Quartal abgeglichen, ob sich die Führung noch auf dem richtigen Weg befindet - sowohl was die strategische Ausrichtung angeht, als auch was das eigene Führungsverhalten betrifft. In einem sich schnell wandelnden Umfeld sind diese kurzen Reflexionszyklen extrem wichtig, um den eigenen Weg anzupassen und ständig an sich selbst zu arbeiten. Das erfordert Kraft und Zeit. Für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist es aber unabdingbar. Denn für die eigene Beweglichkeit gibt es nichts Schädlicheres, als es sich in eingefahrenen Routinen und Mustern bequem zu machen.



Vielfalt ist für **NINA** ein weiterer Erfolgsfaktor von Digital Leadership. Vielfältige Teams treffen in komplexen Kontexten die tragfähigeren Entscheidungen. Nina achtet im Recruiting und in der Teamzusammensetzung bewusst darauf. Dabei geht es nicht nur um Gender-Vielfalt, sondern um unterschiedliche Kulturen, Hautfarben, Religionen, Behinderungen etc. Der Vielfalts-Ansatz im Digital Leadership achtet zudem auch gezielt darauf, dass unterschiedliche Stärken im Unternehmen und in den Teams

vertreten sind. Nina nutzt dafür Stärken/Präferenzen-Tests wie Insights, den Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) oder Strengthsfinder wie Cappfinity. Diese Form der Vielfalt und ihre produktive Verbindung in der Praxis ist für Nina eine der essenziellen Ressourcen, um digital zu führen und dabei beweglich und resilient zu bleiben.

**Weitere Informationen zu den Persönlichkeitsmodellen findest Du unter folgenden Links:**

**Insights Persönlichkeitsmodell:**

<https://www.insights.com/de/produkte/insights-discovery/>

<https://www.youtube.com/watch?v=KsmIWgiR0I0>

**Myers-Briggs-Typenindikator mit den MBTI Personality Types:**

<https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

**Strengthsfinder, z.B. von Cappfinity oder Gallup**

<https://practice.cappassessments.com/Sst/Sst.html>

<https://www.gallup.com/cliftonstrengths/de/253595/Home.aspx>



**FRÄNZI** schließt an Nina an: “In einer komplexen und vielfältigen Welt brauche ich Vielfalt, um passende Lösungen für diese Welt zu entwickeln.” Es ist kein Hexenwerk, das zu verstehen, aber durchaus eine Anforderung an “Digital Leader” im Tun.

## #Transfer



Nutze das Modell von Nina und schätze Dich selbst ein. Wichtig dabei: Falls Du Entwicklungspotential bei Dir feststellst, lege gleich fest, durch welche konkreten Maßnahmen Du es zukünftig umsetzt. Zusätzlich zu Deinem Eigenbild ist es natürlich äußerst interessant, Dir die Meinung Deiner Teammitglieder und Deiner Führungskraft hierzu einzuholen. Auch hier gilt es, direkt konkrete Veränderungsmaßnahmen zu benennen.

Die genannten Kategorien sind exemplarisch. Natürlich kannst Du für Dich und Euch noch zusätzliche Kategorien benennen, an Hand derer Du die soziale, digitale und kognitive Kompetenz einschätzen möchtest. Hierfür sind die leeren Tabellen gedacht.

### Soziale Kompetenzen

1 = NICHT VORHANDEN — 5 = VOLL AUSGEPRÄGT					
<b>Geht auf die Bedürfnisse der Kollegen ein</b>	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					
<b>Kommuniziert regelmäßig und transparent</b>	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					
<b>Beteiligt andere an Entscheidungen</b>	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					
...	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					
...	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					

### Digitale Kompetenzen

1 = NICHT VORHANDEN — 5 = VOLL AUSGEPRÄGT					
<b>Nutzt digitale Kommunikationswerkzeuge professionell</b>	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					
<b>Kennt die aktuellen digitalen Entwicklungen für den eigenen Bereich</b>	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					
<b>Fördert bei sich und anderen die digitalen Kompetenzen</b>	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					
...	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					
...	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					

### Kognitive Kompetenzen

1 = NICHT VORHANDEN — 5 = VOLL AUSGEPRÄGT					
<b>Stellt sich schnell auf neue Methoden und Vorgehensweisen ein</b>	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					
<b>Versteht digitale Prozesse und Geschäftsmodelle</b>	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					
<b>Setzt digitale Methoden zur Wertschöpfung ein</b>	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					
...	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					
...	1	2	3	4	5
Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung					

Natürlich kannst Du die Einschätzung nach dem Kompetenzdreieck von Nina auch im Team durchführen, um herauszufinden, wer welche Stärken hat und wo Entwicklungspotenziale schlummern. Darauf aufbauend kannst Du dann gemeinsam mit dem Team erarbeiten, wie Ihr Eure Stärken bestmöglich verbinden könnt und durch welche Maßnahmen Potenziale freigesetzt werden. Dies allein ist schon ein wirksames Werkzeug, um sich transparent und ehrlich im Team zu zeigen, anderen Feedback zu geben und gemeinsam daran zu arbeiten, besser zu werden. In der Regel trägt dieser Prozess positiv zum Teamzusammenhalt und zur Leistung bei.

## Kapitel 4:

# Nordstern - Vision & Strategie der digitalen Transformation

Der Nordstern bildet den Rahmen für die digitale Transformation. Er ist die große, übergeordnete, langfristige Vision, die Ihr umsetzen wollt. Für die meisten digitalen Transformationsvorhaben ist die Entwicklung des Nordsterns der erste Schritt im Prozess.

### #Essenzen



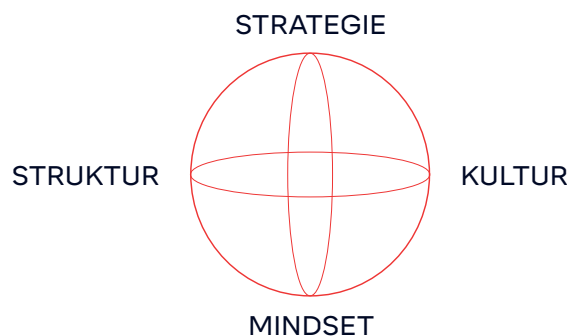
Auch für **FRÄNZI** besteht der Einstieg in digitale Transformationsvorhaben darin, eine Vision und ein Ziel zu entwickeln. Es beantwortet für alle Beteiligten die Fragen: “Wo wollen wir hin?” “Warum wollen wir dorthin?” und “Was ist danach konkret anders?”

Um die eigenen Kolleginnen auf die Reise mitzunehmen, ist dies ein essentieller Orientierungsrahmen.

Stehen Vision und Ziel fest, kann anschließend die Strategie abgeleitet werden, auf welchem Weg sie erreicht werden und welche Personen und Kompetenzen dazu notwendig sind. Die Strategie sollte keinesfalls nur auf Führungsebene erarbeitet werden. Vielmehr braucht es hier die vielfältigen Perspektiven unterschiedlicher Personen aus dem Unternehmen. Dies ist eine wichtige Maßnahme zur Beteiligung am Prozess. Das Ergebnis ist dann neben der Strategie eine orientierte und motivierte Gefolgschaft, die das Vorhaben mit ins Unternehmen trägt.



Kultur, Struktur, Mindset und Strategie sind die vier Kategorien, die für **GISBERT** zusammengehören und im digitalen Transformationsprozess gemeinsam gestaltet werden müssen.





**PHILIPP** gibt Dir im Video ein paar schöne Beispiele, wie der Nordstern (Vision + Ziel) für die Ausrichtung des Unternehmens wirkt - sowohl nach innen als Anspruch und Ansporn für die Belegschaft - als auch nach außen gegenüber Mitbewerbern und anderen Stakeholdern.

Zudem steht der Nordstern in direktem Zusammenhang mit den Firmenwerten. Bei Thermondo lauten diese: "Positiv", "Hungrig" und "Machen wir." Der Wert "Hungrig" wird umgesetzt, indem zusätzlich zur Vision eine Strategie mit 3-Jahres-Perspektive formuliert wird. Hierdurch werden die eher abstrakten Elemente der Vision in konkrete strategische Ziele und Umsetzungsschritte heruntergebrochen. Bei Thermondo wird dies jährlich durch das erweiterte Führungsteam abgeglichen und weiter entwickelt. Dabei geht es auch darum, allen Kolleginnen stets die drei Fragen zu beantworten: "Was machen wir?" "Woran arbeiten wir?" und "Warum tun wir das?"



**NINA** erklärt das Konzept der OKRs - Objectives and Key Results. Vielleicht hast Du davon schon einmal gehört oder Ihr wendet es schon in Eurem Unternehmen an. OKRs sind eine von Digitalunternehmen wie Intel und Google erprobte Methode, um aus großen Unternehmenszielen konkrete persönliche Ziele abzuleiten, die auf einer vierteljährlichen Basis gemeinsam bestimmt und getrackt werden. OKRs sind ein mächtiges Mittel, um

das eigene Handeln an konkreten messbaren Resultaten auszurichten und somit die Wirksamkeit von Personen, Teams und Unternehmen massiv zu erhöhen. Für die digitale Transformation sind sie ein hilfreiches Werkzeug, um den Bogen zwischen Nordstern und operativem Handeln zu schlagen. Aus der Vision speist sich die Strategie mit Zielen, aus der wiederum operative Ziele und Schlüssel-Ergebnisse für einzelne Teams und Personen abgeleitet werden.

Bei Ratepay gibt es z.B. Unternehmens-OKRs, die strategischen Zielen entsprechen und jährlich überarbeitet werden. Darunter befinden sich übergreifende Bereichs- oder Abteilungs-OKRs, die nur kollaborativ erreicht werden können. Hieraus speisen sich dann die OKRs von Teams und Einzelpersonen. Was OKRs von klassischen Zielvereinbarungsprozessen unterscheidet, ist, dass sie nicht top-down vorgegeben, sondern stets gemeinsam erarbeitet werden.

Was OKRs im Detail sind, worauf bei der Einführung zu achten ist und wie Du sie konkret einführest, findest Du in unserer **Toolbox OKR** weiter unten.

## #Transfer



Philipp Depiereux fasst das Vorgehen zum Endes des Kapitels noch einmal kurz und knackig zusammen.

### 1. Schritt: Nordstern und Purpose der digitalen Transformation

Es gibt mehrere Wege, um zum Nordstern (der Vision) und dem Purpose zu kommen. Entweder er wird von der obersten Führung des Unternehmens vorgegeben oder er wird kollaborativ erarbeitet.

#### Die zentralen Fragen hierzu lauten:

- Wozu soll die digitale Transformation bei Dir/Euch dienen?
- Wo wollt Ihr mit der digitalen Transformation hin? Was ist das Bild, die Vision, die Ihr anstrebt und wie sieht sie konkret aus?

Bei Thermondo lautet die Vision z.B. "Wir werden als Gesellschaft klimaneutral im Bereich der Hauswärme."

Wichtig beim Vorgehen: Verzettelt Euch nicht. Es braucht keine wochenlange Visionssuche. Ein vorbereiteter Ein-Tages-Workshop reicht aus. Manchmal ist es auch mit einem halben Tag schon getan. Wenn Ihr eine erste Version des Nordsterns habt, lasst sie noch ein paar Tage reifen. Der Erfahrung nach braucht sie manchmal noch ein wenig Feinschliff.

Überlege Dir aufbauend auf Deinem MyCase und/oder Deinem digitalen Transformationsvorhaben, wie dieser Prozess bei Dir aussieht. Wer ist beteiligt? Wann und wie lange findet der entsprechende Workshop statt? Wer moderiert ihn?

Mache Dir gerne hierzu Notizen:



(Falls Du eine erste Version des Nordsterns und Purposes schon gleich jetzt formulieren kannst, dann ist hierfür natürlich auch Platz.)

## 2. Schritt: Strategie ableiten und verschriftlichen

Die Strategie ist der Weg zur Erreichung der Vision. Auch hier brauchst Du keinen monatelangen Strategieprozess mit teuren Beratern. Ein Tagesworkshop mit zentralen Personen aus dem Unternehmen reicht, um auf Basis der Vision und des Purposes die Strategie und die entsprechenden Ziele zu entwickeln. Wichtig: Das Outcome aus dieser Session muss auf ein Blatt Papier passen! Der Schlüssel liegt in der Einfachheit, Klarheit und Transparenz. Nur so können die Kräfte gebündelt und die Strategie einfach und schnell kommuniziert werden, um die anderen Menschen im Unternehmen ins Boot zu holen.

Überlege Dir auch bei diesem Schritt, wen Du an dem Prozess beteiligst. Achte auf Diversität und darauf, dass möglichst alle Anspruchsgruppen vertreten sind. Die Top-Führung muss auch hier unbedingt mit dabei sein, um ihr Mandat für die Strategie zu geben.

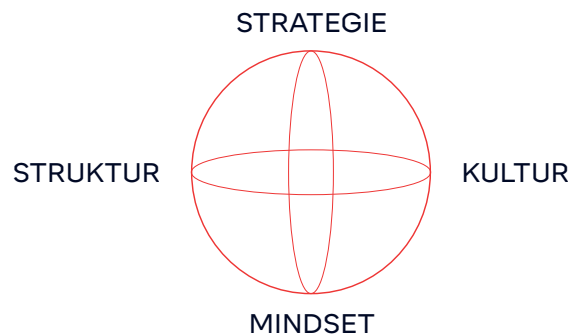
Überlege Dir auch hier mit Blick auf Deinen MyCase und/oder Dein digitales Transformationsvorhaben ganz konkret, wie dieser Prozess bei Dir aussehen kann. Wer ist mit dabei? Wie geht Ihr vor? Wann findet er statt?



(Genauso mit der Strategie: Falls Du eine erste Version gleich jetzt formulieren willst, dann tue das gerne.)

Nachdem Ihr die Strategie entwickelt habt, könnt Ihr zwei weitere Werkzeuge nutzen:

1. **Die Strategie mittels OKRs in konkretes Handeln überführen (mehr dazu: siehe unten)**
2. **Das Vier-Felder-Schema von Gisbert anwenden**



Das Schema ist gut geeignet, um aus der digitalen Transformations-Strategie Maßnahmen für die Weiterentwicklung des Unternehmens abzuleiten.

**Struktur:** Ablaufstrukturen wie Prozesse, Arbeitsschritte und Aufbaustrukturen wie Abteilungen, Teams, etc.

Welche Prozesse müssen zur Umsetzung der Strategie angepasst oder neu aufgesetzt werden?

Welche Teams, Arbeitskreise oder Entscheidungsstrukturen brauchen wir dafür?

Wie können wir selbige umsetzen?

**Kultur:** Die Muster und Regeln der Interaktion im Unternehmen.

Das, was man eben so tut oder nicht tut.

Welche neuen Kommunikationsmuster wollen wir zur Umsetzung der Strategie einführen? (Zum Beispiel Gisbert, der als CEO regelmäßig über Microsoft Yammer an die Belegschaft kommunizierte.)

Welche Beteiligungskultur brauchen wir dafür?

Welchen Spirit von Vertrauen, Kollaboration, Wirksamkeit und Innovation wollen wir fördern?

Wie wollen wir das erreichen?

**Mindset:** Die Haltung und Einstellung von einzelnen Personen gegenüber der digitalen Transformation. Welches Mindset wollen wir fördern und ausbauen? Wie lässt es sich konkret beschreiben? Welche Werte passen dazu? Welche Entwicklungsmöglichkeiten wollen wir dafür schaffen und wie können wir sie konkret umsetzen?

Auch hierzu kannst Du Dir im Vorfeld schon Gedanken machen. Zwar sollten die einzelnen Aspekte gemeinsam erarbeitet und entschieden werden. Oft ist es aber hilfreich, wenn eine Person in Vorleistung geht und Vorschläge erarbeitet, die dann diskutiert werden können.



## #Bonus



### Toolbox OKRs

#### Was sind Objectives und Key Results (OKRs)?

OKRs sind eine ganzheitliche Methode zum Managen von Zielen auf allen Ebenen eines Unternehmens. Ihren Durchbruch erzielte die Methode dank Google, wo OKRs implementiert wurden, als das Unternehmen noch 40 Mitarbeiter hatte. Organisationen erzielen damit nicht nur schnelles Wachstum und Prozessoptimierungen, gelebte OKRs dienen auch als Katalysator für Innovation, Mitarbeiterentwicklung und Kulturwandel.

OKRs verbinden Strategien mit Ergebnissen, wobei sie sowohl die Kreativität als auch die Freiheit von Mitarbeitern und Teams bei deren Erreichung bewusst fördern.

**Objective:**

Ambitioniertes Ziel -  
meist qualitativer Natur

**Key Result:**

Messbares Ergebnis - klar aussagend,  
ob ein Ziel erreicht wurde

Zu jedem Objective gehört ein Set von 2-5 Key Results. So wird nicht nur ein richtungsweisendes Ziel (Objective), vorgegeben sondern auch, wie dessen Erreichung (anhand der Key Results) messbar gemacht wird.

Konsequent mit dem OKR Framework arbeitende Unternehmen definieren regelmäßig OKRs für jede Ebene: für das Unternehmen, für jedes Team und für einzelne Mitarbeiter. Um diszipliniertes Planen und fokussiertes Arbeiten zu fördern, sollte die Zahl der Objectives auf maximal 4-5 pro Ebene und die Zahl der Key Results auf maximal 4-5 pro Objective begrenzt werden. Entscheidend für die erfolgreiche Nutzung von OKR ist die Einbindung aller Teams und Individuen bei der Zielsetzung des Unternehmens. Nur so wird ein Commitment der Mitarbeitenden gewährleistet.

In der Regel ist die Definition von Objectives von überschaubarem Aufwand. Das Festlegen der zugehörigen Key Results gestaltet sich allerdings meist anspruchsvoller. Es ist beispielsweise einfach, das Ziel zu setzen, die eigene Markenpräsenz zu erhöhen. Wie dieses Ziel genau messbar gemacht werden kann, ist jedoch ein Prozess, der Zeit und Wiederholung erfordert. Dieser iterative Prozess beleuchtet dabei auch häufig neu, welche Metriken für ein Geschäft überhaupt entscheidend sind, wo bisher Unklarheiten in der Zielsetzung waren und welche Formen der Messung zielführend sein können.

**OKR Beispiel****Objective**

- Erfolgreiche Einführung der dritten Generation unseres Kernprodukts

**Key Results**

- Erreichung von 10.000 Vorbestellungen
- Publierte Produktvorstellungen auf 10 Medienplattformen
- Rücksendequote von weniger als 10%
- Verkauf von 20% der Produkte durch Empfehlungen

Weitere Informationen zu Grundregeln & Best Practices sowie wie man OKRs am besten implementiert und in den Alltag integriert, welche Rollen es dafür braucht, findest Du beispielsweise unter <https://www.workpath.com/magazin/okr-definition>. Darüber hinaus gibt es auch hilfreiche Templates, z.B. unter <https://okrexperthen.de/okr-methode/okr-template/>.

## Toolbox:

# Vision und Werte

### Case Study TLGG (Torben Lucie und die gelbe Gefahr GmbH)

**PHILIPP** interviewt Fränzi zur Umsetzung von Nordstern/Vision und Werte bei TLGG. Hier sind die Kernaussagen für Dich zusammengefasst.

- Für Fränzi ist die größte Herausforderung bei digitalen Transformationsvorhaben zu bestimmen, wo es überhaupt hingehen soll - was der Nordstern/die Vision des Unternehmens ist, um daraus dann Strategien abzuleiten, wie selbige erreicht werden.  
Diese Absicht muss so in alle Prozesse integriert werden, dass alle Mitarbeitenden erfahren, dass sie durch ihr Tun zur Umsetzung beitragen.
- Bei TLGG wurde der Nordstern/die Vision ("innerhalb von 5 Jahren weltweit führende Agentur für digitales Business werden") in Workshops erarbeitet und daraus dann eine Umsetzungsstrategie abgeleitet. Zusätzlich wurde festgelegt, mit welcher Philosophie und welcher Art der Zusammenarbeit dies geschehen soll. Den großen Unterschied macht dabei, ob die Vision wie ein Wandtattoo in den Meetingräumen aufgehängt ist oder ob sie in den tagtäglichen Handlungen gelebt wird.
- Die Werte von TLGG wurden in einen großen Workshop mit allen Mitarbeitenden entwickelt. Beim Recruiting, beim Wachstum und Onboarding und im täglichen Tun wurde stets darauf geachtet, dass die Werte jedem und jeder klar sind und wirklich verstanden wird, was damit gemeint ist und was dies für dies in der Umsetzung bedeutet.
- V.a. in Krisensituationen haben die Werte dazu beigetragen, dass Lösungen gefunden wurden. Fränzi gibt hierzu das Beispiel, wie sich in einer Phase extremer Wachstumsschmerzen ein selbstorganisiertes Team von High Potentials gegründet hat, das auf Basis der Werte gemeinsam mit der Geschäftsführung Maßnahmen erarbeitet hat, um weiterhin den eigenen Werten zu entsprechen.
- Die Aufgabe von Führungskräften und der Geschäftsführung ist es zu ermutigen und entsprechend nahbar zu sein, damit andere auf einen zukommen können, um zu berichten, wenn Werte verletzt werden oder v.a. das eigene Führungsverhalten nicht den Werten entspricht.

## #Transfer - Philipps 14 Fragen



Nachdem Du gehört hast, wie Fränzi das Thema “Vision und Werte” bei TLGG umgesetzt hat, gibt Philipp Dir noch das Werkzeug mit, das er bei etventure entwickelt hat.

Er betont noch einmal, wie wichtig es ist, bei der digitalen Transformation ins Tun zu kommen. Hunderte Seiten umfassende Strategiepapiere sind hierfür nicht nur viel zu teuer, sondern sie paralisieren die Teams meist auch noch.

Philipp hat 14 Fragen entwickelt, die er mit seinen Kunden beantwortet hat, um einen Nordstern und eine Strategie zu entwickeln, die orientiert, Lust auf die Transformation macht und sich leicht ins Unternehmen kommunizieren lässt.

Für Dein Team und Dein Unternehmen findest Du hier die Fragen. Entscheide, mit wem zusammen Du die Fragen beantworten möchtest bzw. wer sinnvoller Weise dafür mit ins Boot geholt wird. Nimm Dir dann für die Beantwortung ausreichend Zeit.

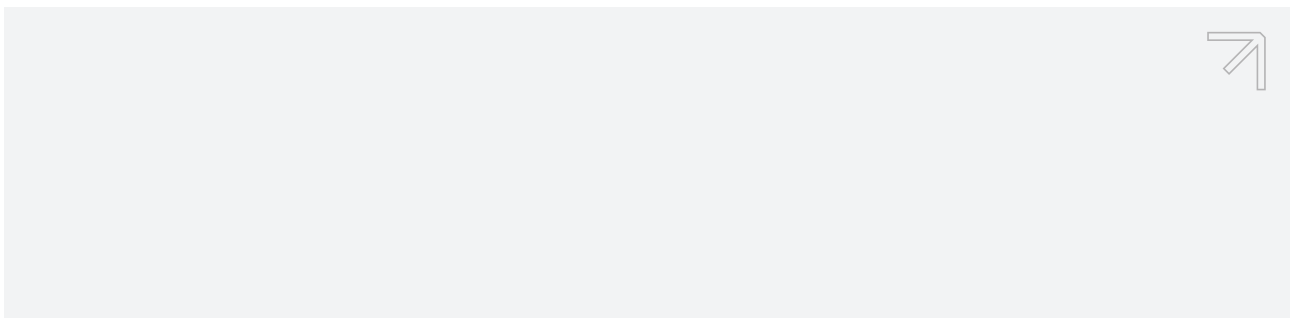
Bei Philipps Kundinnen sah der Prozess oft so aus, dass eine Person den Lead hatte, kleine Workshops zu organisieren, in denen dann die Fragen von einem Team mit ausgewählten Mitarbeitenden und Führungskräften beantwortet wurden. Nach wenigen Tagen bis max. 2 Wochen waren dann die Fragen hinreichend bearbeitet, sodass dann ein offizieller Nordstern sowie ein Strategiedokument für die digitale Transformation vorgestellt werden konnten.

Hier die 14 Fragen für Dich:

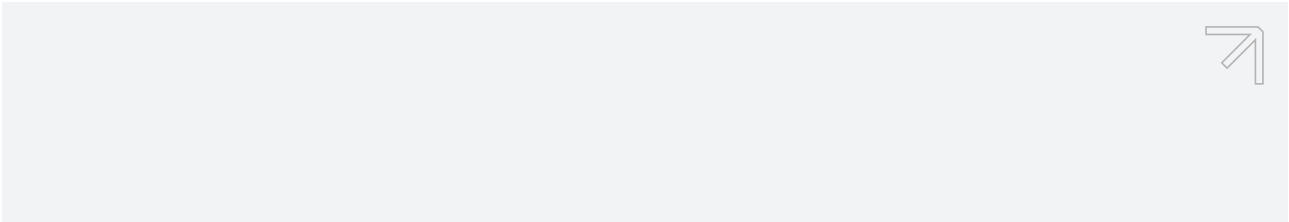
In den Zwischenzeilen kannst Du Dir jeweils gleich beim Durchlesen erste Notizen machen.

### **Unser Nordstern und unsere Strategie zur digitalen Transformation:**

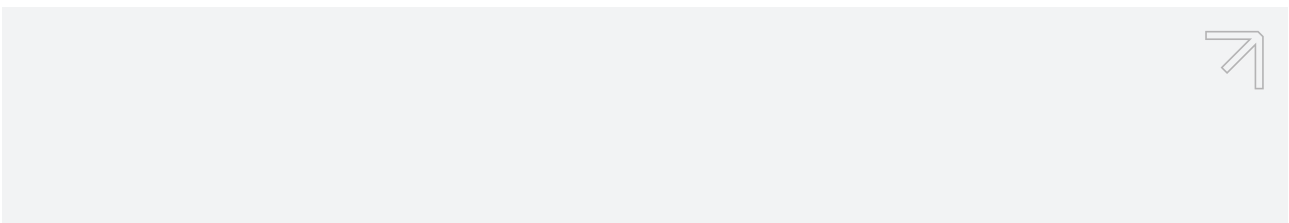
#### **1. Wer ist die heutige und zukünftige Kundin?**



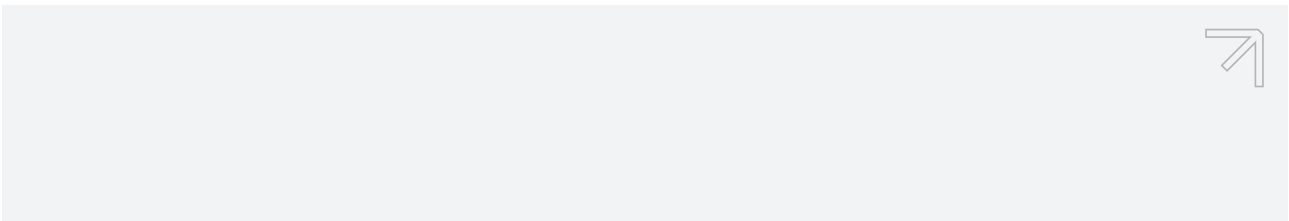
2. Wie sieht das heutige und wie das morgige unmittelbare Ökosystem des Unternehmens und der Kundin aus?



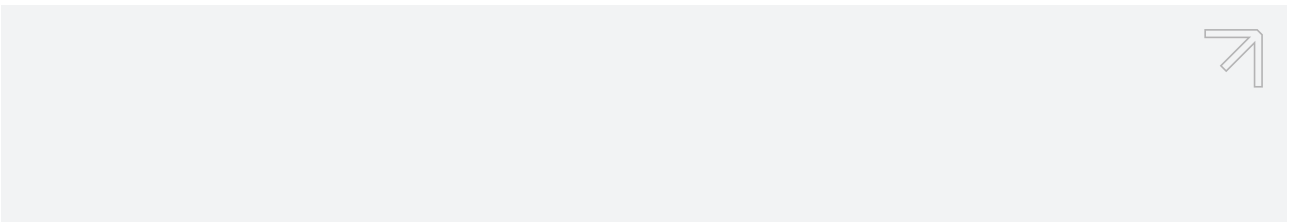
3. Welche Märkte und Regionen wollt Ihr mit der digitalen Initiative erreichen?



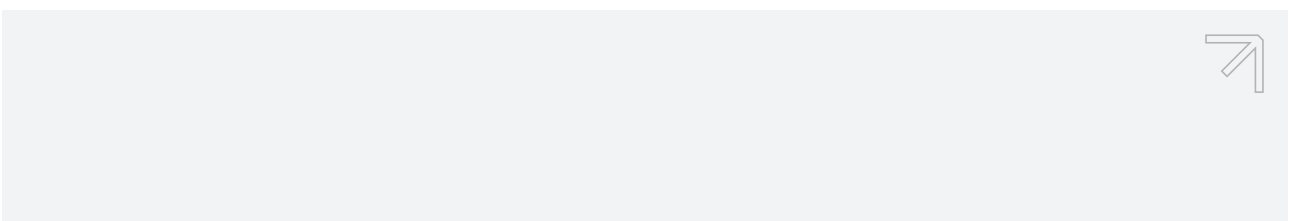
4. Wie sieht der Digitalisierungshorizont aus? - Du erinnerst Dich: Horizont 1, Horizont 2, Horizont 3?




5. Welche vernetzten Wertschöpfungspotentiale setzt die Lösung frei?




6. Welche alternativen Lösungen entwickeln die Mitbewerber- aber auch Substituts- Anbieter?




**7. In welche Technologien investieren relevante Investorinnen und an welcher Stelle des Ökosystems bzw. der Wertschöpfungskette?**




**8. Welche wichtigen Hypothesen haben die stärksten Startups im Unternehmensumfeld?**




**9. Welche Auswirkungen hat es auf das Unternehmen, wenn diese Hypothesen eintreten?**



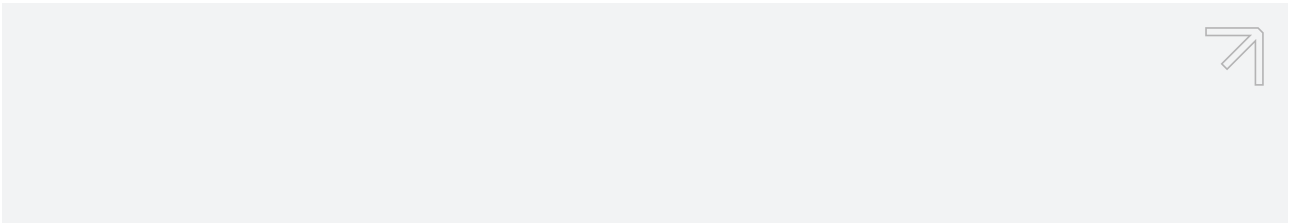
**10. Gibt es bereits Digitalisierungserfolge und warum waren diese erfolgreich?**



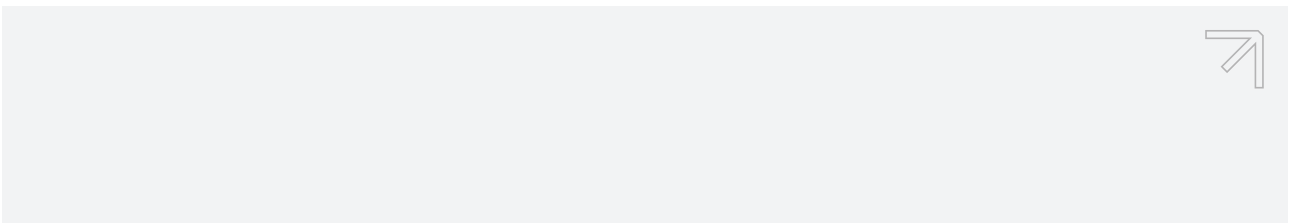
**11. Welche Start-ups existieren im Ökosystem?**



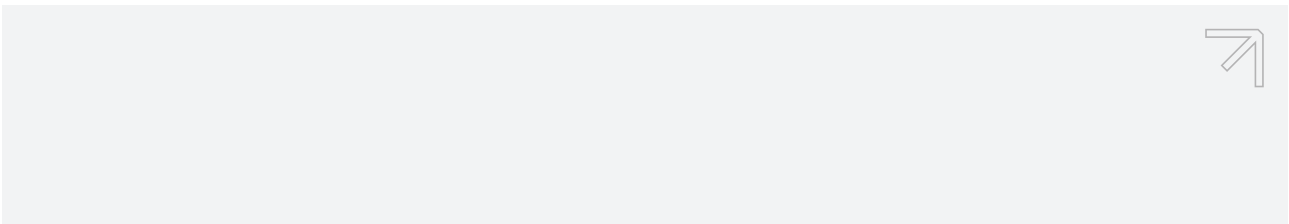
12. Wie wirkt sich die Digitalisierungsoffensive konkret auf die übergeordneten Unternehmensziele aus?



13. Wer soll die Digitalisierungsinitiative konkret umsetzen?



14. Wie wird der Innovationstrichter gesteuert und die Umsetzung der Initiativen gewährleistet?



Mehr dazu findest du auch in Philipps Buch: "Werdet WELTMUTFÜHRERIN," u.a. S. 166, <https://weltmutfuehrer.de/>.

## #Essenzen



Wie wichtig der Nordstern und die Ausrichtung auf einen Purpose auch als Wettbewerbsvorteil ist, zeigt Dir Philipp Pausder am Beispiel von Thermondo.

Das Unternehmen hatte im eigenen Markenbuch formuliert, dass sie die Nummer eins im Markt sind und dass es explizit in Ordnung ist, wenn sie von anderen kopiert werden. Die große Vision, der Nordstern von Thermondo ist es, die Gesellschaft im Bereich der Hauswärme CO<sub>2</sub>-neutral zu machen - und dass es dafür hilfreich ist, wenn andere auch an dieser Vision arbeiten. Außerdem speist sich aus der

Strategie des Unternehmens das Selbstbewusstsein, dass sie trotz starker Mitbewerber ihren technologischen Vorsprung stets weiter verteidigen und ausbauen werden.

Auf der Entwicklungsreise des Unternehmens waren Nordstern und Purpose entscheidend, um immer wieder die Kräfte zu bündeln, sich gegenüber Wettbewerbern stark zu machen und die eigene Belegschaft auf dem Weg zu halten.

## #Bonus: Der 4-Phasen-Prozess im Überblick



Bevor wir im nächsten Kapitel mit Phase 1 des 4-Phasen-Prozesses einsteigen, hier ein kurzer Überblick zum gesamten Vorgehen.

Der 4-Phasen-Prozess ist ein etabliertes und gut erprobtes Vorgehen, um auf Basis von Kundenbedürfnissen iterativ Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln. Er orientiert sich an der Methodik des Design Thinkings. Weiter unten findest Du hierzu ausführliche Informationen.

Der 4-Phasen-Prozess ist skalierbar. Mit ihm können sowohl im Großen neue Geschäftseinheiten und Unternehmungen entwickelt werden, als auch im Kleinen Prozessinnovationen innerhalb von Teams oder Abteilungen.



### **Phase 1 - Verstehen der Kundenbedürfnisse und Ideenentwicklung**

Durch Beobachtung und Befragung findest Du die Bedürfnisse und Schmerzpunkte der Nutzerinnen heraus. In einem zweiten Schritt entwickelst Du Ideen, um diese Schmerzpunkte zu lösen.



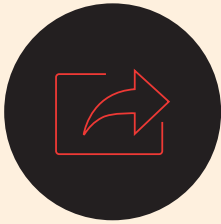
### **Phase 2 - Schnelles Prototyping**

Aus den entwickelten Ideen baust Du erste Prototypen zur Lösung der Schmerzpunkte und testest sie im geschützten Raum mit einer Innovationseinheit, die abseits der Kernorganisation agiert. Du generierst dabei Erfahrungen und Daten, mit deren Hilfe Du die Prototypen iterativ verbesserst und anpasst.



### Phase 3 - Minimum Viable Product (MVP)

Auf Basis der Prototypen und der gesammelten Daten baust Du ein erstes, schlankes Produkt, das Du in ersten Abverkaufstests mit echten Kunden in Kontakt bringst.



### Phase 4 - Integration in die Kernorganisation

Jetzt erfolgt der Geschäftsaufbau auf Basis realer Daten und Erfahrungen. Es geht um einen schnellen KPI-basierten Markt-Rollout und die Skalierung des Produkts.

## Kapitel 5:

# Phase 1.1 - Nutzerbedürfnisse verstehen

### #Essenzen



Die Zeit des “um-sich-selbst-drehens” als Unternehmen ist vorbei. Der Kunde steht im Fokus - und die zentrale Frage ist: “Was möchte er?”



Eine Organisation beschäftigt sich per Definition mit sich selbst. Daher ist radikale Nutzerzentrierung so wichtig und zugleich so schwer. Aus diesem Grund braucht es immer wieder ein Trainingscamp und stets neue Anläufe, sich intensiv mit den Nutzerinnen zu beschäftigen. Zudem liegt die eigentliche Herausforderung in der konkreten Umsetzung. Für Philipp ist dies eine der größten Führungsaufgaben - die radikale Nutzerzentrierung im Fokus zu halten und stets für die “Execution” zu sorgen.



Bei Klöckner ist die Nutzerzentrierung mittlerweile Common-Sense. Es gibt beispielsweise Personas, die stets angepasst werden. Sie veranschaulichen typische Vertreter einer Zielgruppe mit speziellen Erwartungen, Werten, Wünschen, Zielen und Verhaltensweisen. Eine Persona ist die Personifizierung bzw. der Prototyp einer Zielgruppe und hilft dabei, Annahmen über Kunden zu treffen.

Als fiktive Anwenderinnen werden Personas mit konkreten Merkmalen wie Name, Foto, Wohnort, Lebenslauf, Familienstand, Alter, Einkommen, Ausbildung, Fähigkeiten, Einstellungen, Hobbies etc. beschrieben. Sie repräsentieren aber nicht den Durchschnitt einer Zielgruppe, sondern erscheinen als Personen, die Muster im Nutzungsverhalten erkennen lassen. Aus diesem Grund entwickeln Unternehmen oft auch mehrere Vertreter einer Zielgruppe.



Es geht nicht darum, die Kundinnen persönlich zu kennen. Bei langjährigen Beziehungen im B2B Vertrieb ist dies häufig der Fall. Es geht darum, wirklich zu wissen, warum meine Kunden nachts nicht schlafen können. In dieser ersten Phase des 4-Phasen-Prozesses geht es darum, losgelöst

von den Produkten und Services herauszufinden, was die Schmerzpunkte der Kunden sind.

Die Mittel hierzu: Beobachtung und offene Fragen.

*Wie agieren und interagieren die Personen auf die jeweilige Art und Weise?  
Warum tun sie das so? - Was ist das dahinter liegende Muster oder Bedürfnis?*

Mit dieser Methode des qualitativen Interviews stellst Du Dich in die Schuhe Deiner Nutzerinnen. Versuche wirklich die Welt aus ihren Augen zu sehen und zu verstehen, welche Bedürfnisse sie umtreiben und was sie motiviert.



Im B2B Bereich ist meine Kundin ja ebenfalls ein Unternehmen. Daher ist es wichtig, die Bedürfnisse der Kunden meiner Kunden zu verstehen. So hat es Thermondo gemacht. So haben sie die Lücke zwischen Heizungsherstellern und Endkunden geschlossen, die bis dahin durch die Installateure besetzt war. Die Kunden von Ratepay sind E-Commerce-Händler. Natürlich muss Ratepay aber die Bedürfnisse der Kundinnen der E-Commerce-Händler kennen, damit sie ein optimales Kundenerlebnis haben.

Bei sich verändernden Gewohnheiten oder technologischen Entwicklungen müssen die Nutzerbedürfnisse auch neu herausgefunden werden. Was dabei hilft: die User-Journey stets im Auge behalten. Nina bringt das Beispiel von Amazon, die zum Ziel hatten, die "easiest shopping-experience" zu ermöglichen. Auf dieses Bedürfnis hin wurden alle Schritte optimiert und die gesamte Organisation darauf hin ausgerichtet.

Ratepay arbeitet hierbei mit einem Kreisprozess. Die Kundenanforderungen und Marktgegebenheiten ändern sich laufend und Ratepay muss sich stets hinterfragen, welche echten Probleme sie beim Kunden lösen und wie sie sich darin vom Wettbewerb unterscheiden. Daraus speisen sich die Erkenntnisse zur Verbesserung der Produkte und Services, die Ratepay anbietet.



Für **GISBERT** war die radikale Nutzerzentrierung völlig neu und er musste dieses Vorgehen erst lernen. Der neuartige Gedanke war: "Wie können wir bei Klöckner dem Kunden das Bestellen von Stahl erleichtern?" Es ging v.a. darum, wirklich vom Kunden her zu denken und nicht gleich die Folgefrage zu stellen, welche Konsequenzen dies für Klöckner haben würde. Dies ist eine Sisyphusarbeit, weil man wirklich in die Erfahrungswelt der Kundin eintauchen muss. Wenn sich nur die zwei CEOs von Anbieter und Kunde über Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit unter-

halten, kommt dabei nichts wirklich Relevantes heraus, weil beide viel zu weit weg vom Kunden sind.



Philipp fasst die Phase 1 noch einmal für Dich zusammen. Es geht darum zu verstehen, welche Bedürfnisse Deine Kundinnen auch außerhalb Eurer Produkte und Dienstleistungen haben. Es geht nicht darum, herauszufinden, was Eure Kunden wollen!

Fragt nicht, was sich die Kundinnen wünschen, sondern versteht, wo die Schmerzpunkte liegen. Ansonsten kann das “Faster-Horses-Syndrom” auftreten. Vermutlich kennst Du das bekannte Beispiel hierzu von Henry Ford. Hätte er damals die Menschen gefragt, was sie wollen, hätten sie ihm gesagt, schnellere Pferde. Die Beseitigung des Pain Points aber war schneller von A nach B zu kommen.

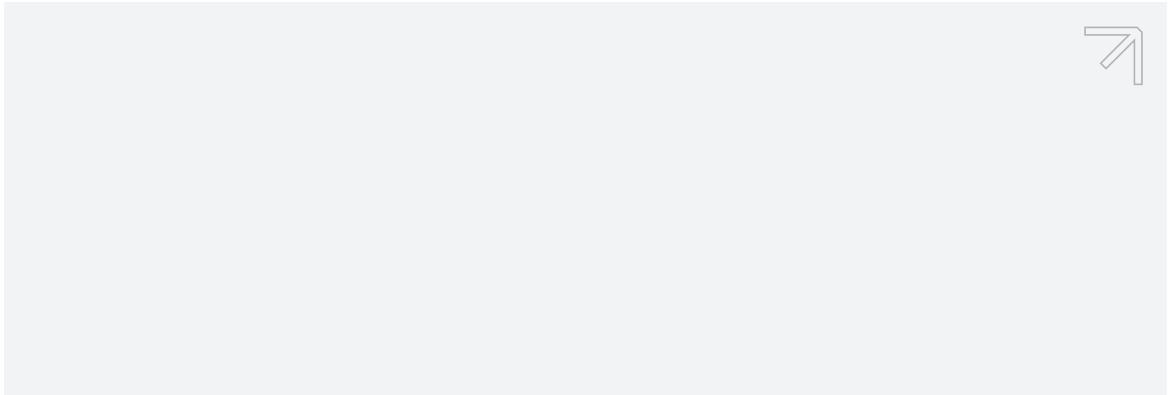
## #Transfer



Wie Gisbert es bei Klöckner auch gemacht hat: Einfach mal loslegen und sich auf den Weg machen, die Pain Points der Kundinnen herausfinden. Du kannst dabei folgendermaßen vorgehen:

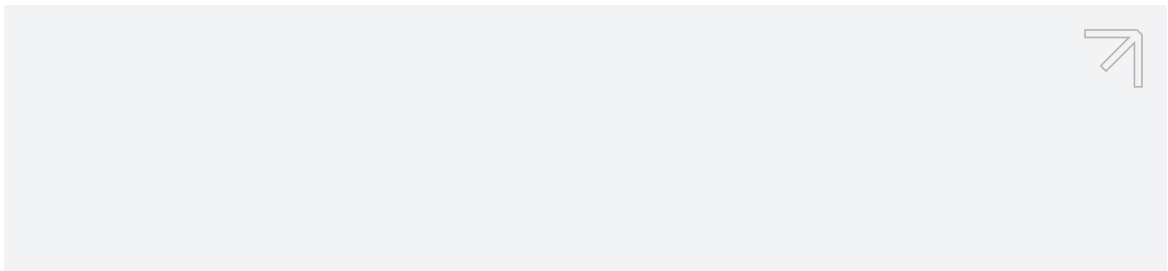
- 1. Schritt: Wähle 10 bis 20 Nutzer aus**, die Du beobachten und befragen möchtest. Am besten ist dies eine diverse Gruppe an Personen, die entweder Endkunden, Kundinnen in der Supply Chain oder interne Prozess-Kunden sind. Im besten Falls sind dies Nutzerinnen, mit denen Du relativ einfach in Kontakt gehen kannst, um das Vorgehen auszuprobieren.
- 2. Schritt: Schreibe die Nutzer an**, erkläre ihnen, was Du vorhast (ihre Pain Points herausfinden, um die Produkte und Services daraufhin zu optimieren) und vereinbare Termine. Meist bist Du mit einer Stunde für den Anfang gut beraten. Halte Dir die Option offen, noch einmal wieder zu kommen und z.B. Deine Beobachtungen fortzusetzen.  
Du wirst sehen, dass Deine Nutzerinnen in der Regel von Deiner Anfrage nicht genervt sind, sondern im Gegenteil ihre Neugier geweckt ist und Ihr Euch auf eine ganz neue Ebene der Kundenbeziehung begeben.

Und wie immer empfehlen wir Dir, gleich loszulegen und hier und jetzt ein Anschreiben an Deine User zu formulieren:

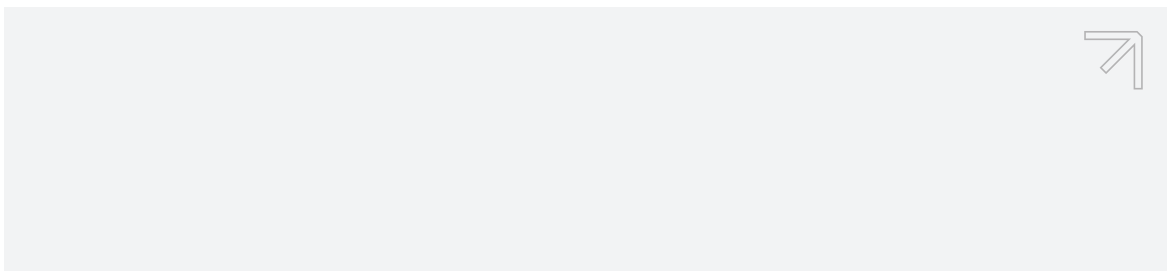


### 3. Schritt: Entwickle einen Beobachtungs- und Interviewleitfaden

An welchen Touchpoints und bei welchen Prozessschritten möchtest Du Deine Nutzerinnen beobachten?



Überlege Dir grob, welche WARUM-Fragen Du stellen möchtest.



### 4. Schritt: Durchführung der Beobachtungen und der Interviews

Beobachte das konkrete Verhalten der Nutzer und mache Dir dabei Notizen. Frage anschließend, warum er/sie etwas Bestimmtes getan hat und welche Gründe und Bedürfnisse dahinter liegen.

Wichtig dabei: Sei geduldig, halte Sprechpausen aus, geht gemeinsam in die Tiefe und hüte Dich davor, Deine eigene Meinung zu äußern.

*Durch Beobachtung bekommst Du reale Einblicke in die Verhaltensweisen, Entscheidungswege und Aktionsabfolgen der Nutzerinnen.*

*Darauf solltest Du achten:*

- c. Aktivitäten:** *Was tut die Person? Welche Workarounds schafft sie sich?*
- d. Umgebung:** *Wie ist die Umgebung und wie nimmt sie Einfluss auf die Aktionen des Nutzers?*
- e. Interaktion:** *Zwischen wem oder was findet welche Interaktion statt?*
- f. Objekte:** *Welche Objekte werden während der Aktivität genutzt?*
- g. Nutzerin:** *Wer ist das? Was ist ihre Rolle?*

Achtung: Bei der Beobachtung stets darauf achten, den Nutzer möglichst wenig zu beeinflussen.

(Zitiert aus: <https://www.youitive.de/durch-beobachtung-user-needs-analysieren/>)

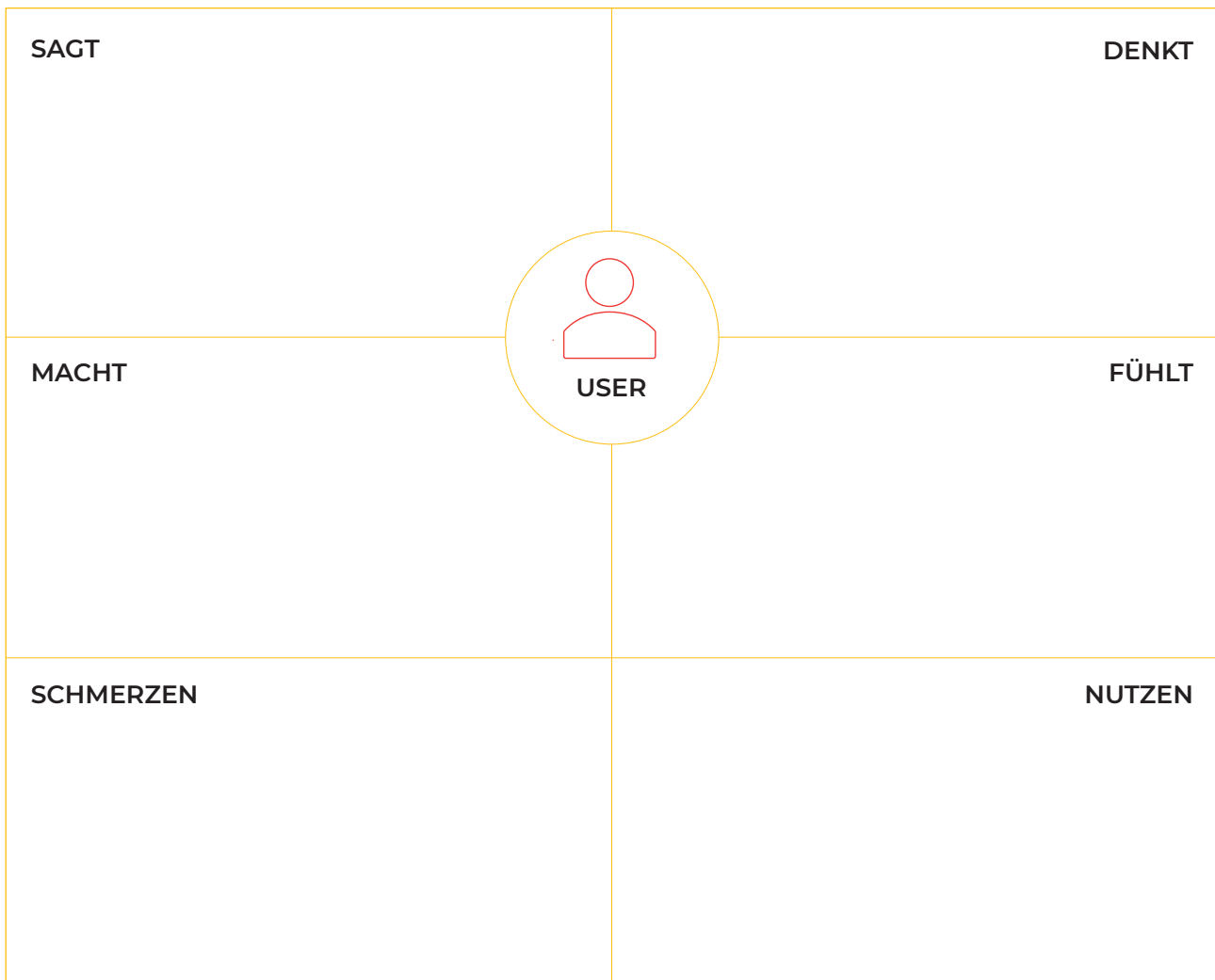
Nachdem Du Deine Nutzerinnen beobachtet hast, befrage sie. Finde durch Warum-Fragen die Hintergründe für ihre Vorgehensweise heraus. So kommst Du den dahinter liegenden Bedürfnissen auf die Schliche.

Um Deine Nutzer nicht mit unzähligen Warum-Fragen zu nerven, kannst Du im Gespräch variieren: "Aus welchem Grund hast Du dies oder das getan? Wozu bist Du so oder so vorgegangen? Wieso hast Du Dich auf diese Art und Weise verhalten?"

## **5. Schritt: Aufbereitung der Ergebnisse**

Eine gute Methode, um Deine Notizen und Erkenntnisse über Deine Nutzerinnen zu visualisieren, ist die Design Thinking Methode "Empathy Map." Hiermit strukturierst Du Deine Erkenntnisse nach dem, was Deine Nutzer sagen, denken, machen, fühlen und welche Schmerzpunkte und Nutzen sie bei und von ihrem Verhalten haben.

Im Grunde hast Du damit auch eine gute Vorlage, der Du im Interview folgen kannst. Denn wie sich jemand fühlt oder was er/sie dabei denkt, erfährst Du am besten über Fragen im Anschluss an Deine Beobachtung.



Wir haben Dir für die Empathy-Map ein Beispiel von der Website [www.youitive.de](http://www.youitive.de) aufgeführt. Hier geht es um die Entwicklung einer Lösung für den Pain Point "Parkplatzsuchen." Den ganzen Artikel findest Du hier: <https://www.youitive.de/empathy-map-wie-du-deinen-nutzer-besser-verstehst/>

Eine weitere gute Methode zur Kondensierung Deiner Erkenntnisse aus den Beobachtungen und Interviews sind Bedürfnis-Hindernis-Paare. Hierbei stellst Du den herausgefundenen Bedürfnissen Deiner Nutzer die Hindernisse gegenüber, die dafür sorgen, dass diese ihre Bedürfnisse nicht ausleben können.

Diese Gegenüberstellung schafft Klarheit und lässt bereits Veränderungen und Lösungen erahnen - entweder in dem andere Wege gefunden werden, um auf die Bedürfnisse zu reagieren oder indem die im Weg stehenden Hindernisse abgebaut werden.

Eine weitere gute Methode zur Kondensierung Deiner Erkenntnisse aus den Beobachtungen und Interviews sind Bedürfnis-Hindernis-Paare. Hierbei stellst Du den herausgefundenen Bedürfnissen Deiner Nutzer die Hindernisse gegenüber, die dafür sorgen, dass diese ihre Bedürfnisse nicht ausleben können.

Diese Gegenüberstellung schafft Klarheit und lässt bereits Veränderungen und Lösungen erahnen - entweder in dem andere Wege gefunden werden, um auf die Bedürfnisse zu reagieren oder indem die im Weg stehenden Hindernisse abgebaut werden.

BEDÜRFNIS	HINDERNIS
1	
2	
3	
4	
5	

Die Visualisierungen mit der Empathy-Map und die Bedürfnis-Hindernis-Paare kannst Du übrigens beide hervorragend einsetzen, um anderen von Deinen Ergebnissen zu berichten bzw. sie von den Nutzer-Bedürfnissen zu überzeugen.

Du hast vermutlich gemerkt, dass Philipp in einigen Kapiteln die Methode "Design Thinking" erwähnt hat. Genau genommen ist dies ein Methoden-Set, um nutzerzentrierte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Wir haben Dir im zweiten Workbook in Kapitel 8 eine kurze Toolbox hierzu verfasst. Für eine ausführlichere Beschreibung der Design Thinking Methoden empfehlen wir Dir das Buch: "Digital Innovation Playbook" von Dark Horse Innovation.

Außerdem findest Du viele Erklärungen und Templates auf folgender Website:  
<http://sustainable-innovation-playbook.de/index.html>

Dahinter stecken verschiedene Institutionen, wie z.B. die Alanus Hochschule, ALOENK TU Berlin und die Innovationsberatung Dark Horse.

**Zusatz:**

Falls Du dieses Vorgehen der Phase 1 für ein Team im Unternehmen machst, dann sind Deine Nutzerinnen natürlich Deine internen Kunden im Prozess. Insofern lässt sich die Methode auch wunderbar zur Prozessoptimierung im Unternehmen anwenden.

## Kapitel 6:

# Phase 1.2 - Ideen entwickeln

### #Essenzen



**NINA** prescht etwas voraus und erklärt Dir in kurzen Worten den gesamten Prozess: Nutzerbedürfnisse ermitteln - Ideen generieren - MVPs bauen - Testen. Wir werden in die einzelnen Punkte noch tiefer eintauchen. Auch zu den Aspekten “Geschützter Raum” und “Innovationsteam”, die Nina erwähnt, wirst Du noch weitere Infos bekommen.

Zurück zum 4-Phasen-Prozess von Philipp Depiereux: Nachdem Du die Nutzerbedürfnisse kennst und ggf. weißt, was ihnen im Weg steht (siehe “Bedürfnis-Hindernis-Paare” in Kapitel 5), kannst Du jetzt Ideen entwickeln, wie Du auf die Bedürfnisse reagierst, bzw. die Hindernisse beseitigen kannst.



**PHILIPPS** Erfahrung nach sind im Unternehmen schon sehr, sehr viele Ideen vorhanden. Es geht jetzt darum, einen Zeitraum zu gestalten, in dem sie “geschürft” werden können.

Er erwähnt im Video “Personas” mit ihren Schmerzpunkten. Dies ist im Grunde eine andere Form der Aufbereitung der Ergebnisse aus dem ersten Schritt des Prozesses. Mit Hilfe von Personas füllen wir die ermittelten Bedürfnisse mit Leben. Die Persona ist ein Stellvertreter der Zielgruppe. Ihre Charakteristika mit Lebensumständen, Werten, Routinen helfen uns, die Nutzerinnen besser kennenzulernen und stets im Fokus zu behalten, für wen wir Ideen und später dann Lösungen entwickeln.

Ein Template zur Persona Entwicklung findest Du hier: [http://sustainable-innovation-playbook.de/templates\\_pdf/ProblemVerstehen\\_4\\_Persona.pdf](http://sustainable-innovation-playbook.de/templates_pdf/ProblemVerstehen_4_Persona.pdf)

Auf Basis der Persona könnt Ihr neue Ideen generieren, alte hinzufügen und dann das Ideen-Mapping machen. Also zu den Schmerzpunkten passende Ideen zu deren Lösung fügen.

Jetzt wird es hart und Ihr müsst sehr ehrlich zu Euch selbst sein. Denn vermutlich werdet Ihr feststellen, dass 90% der Ideen, die Ihr als Expertinnen entwickelt habt, gar nicht

zu den Schmerzpunkten passen. Und es werden ggf. Ideen dabei sein, in die Ihr Euch richtig verliebt habt. Das heißt, Ihr müsst Euch darin üben, Ideen auszusortieren.

Philipp gibt Dir noch eine ganz wesentliche und hilfreiche Unterscheidung mit, wie Ihr Ideen kategorisieren und bewerten könnt.

**1. Vitamin-Produkte/-Ideen:**

Sie tun den Nutzern gut, sind aber nicht unbedingt notwendig.

**2. Aspirin-Produkte/-Ideen:**

Lindert wirklich die Schmerzpunkte der Nutzerinnen.

**3. Insulin-Produkte/-Ideen:**

Die Nutzer sind auf die Lösung angewiesen, um weiter handlungsfähig zu bleiben.

Er fasst noch einmal zusammen. Die erste Phase des 4-Phasen-Prozesses besteht aus:

- Beobachten und Fragen stellen, um die Schmerzpunkte der Nutzerinnen zu verstehen.
- Ideen entwickeln
- Ideen mit den Schmerzpunkten zusammenbringen und auswählen, welche Ideen, die Schmerzpunkte am besten lösen und welche davon Ihr mit Euren vorhandenen Ressourcen am besten umsetzen könnt.

Wichtig zu wissen: Der Zeitrahmen für diese erste Phase sollte 6 Wochen nicht übersteigen. Der Prozess ist zeitlich stark skalierbar. Wenn Ihr z.B. Ideen zur Prozessoptimierung im Team entwickelt, kann diese Phase auch deutlich kürzer sein.

## #Transfer



Wie von Nina und Philipp erwähnt, geht es jetzt darum, Ideen zu entwickeln und auszuwählen, die die Schmerzpunkte Deiner Nutzerinnen lösen. Gehe hierzu in folgenden Schritten vor.

**1. Ideen entwickeln**

Es gibt verschiedene Methoden, wie Ihr Ideen entwickeln könnt. Als hilfreich hat sich erwiesen, zunächst noch einmal auf die Schmerzpunkte, Bedürfnisse und Hindernisse der Nutzer bzw. die Persona zu verweisen, damit noch einmal wirklich klar ist, für wen Ihr im Anschluss Ideen entwickeln werdet.

Anschließend folgt ein **Brainwriting**. D.h. jede Person nimmt sich Post-it und einen ausreichend dicken Stift und schreibt pro Idee ein Post-it. Wichtig dabei ist, das Brainwriting anmoderieren:

- 10 Minuten, jeder für sich, schweigend
- pro Post-it eine Idee
- die eigenen Gedanken fließen lassen und bitte auch verrückte Ideen zulassen und aufschreiben
- keine Wertung der Ideen, auch rohe Ideen sind gut
- Vielfalt und Quantität zählt
- wenn einem nichts mehr einfällt, die Ideenpause aushalten
- meist gibt es eine zweite Welle von guten Einfällen

Auf diese Weise sammelt Ihr Ideen und Einfälle.

Natürlich könnt Ihr diesen Prozess auch digital mit Tools wie Conceptboard, Miro oder Mural durchführen.

Jetzt folgt ein **Brainstorming**. D.h. Ihr öffnet die Runde und einer fängt an, die eigenen Ideen zur Lösung der Pain Points an die Wand oder die digitale "Wall" zu kleben. Jetzt gilt: "build on the ideas of others!" Lasst Euch also von den Vorschlägen der anderen inspirieren, entwickelt die Idee weiter, verfeinert sie oder spinnt gegenteilige Ideen. Ihr sammelt auf diese Weise die Ideen und erzeugt eine sprudelnde, kreative Session, bei der das Ergebnis mehr als die Summe der Einzelteile ist. Damit dies gelingt, beachtet bitte unbedingt:

- Alle Ideen werden geteilt und sind erlaubt
- Es gibt keine schlechten Ideen, hütet Euch vor Bewertungen! In dieser Phase gibt es keine Kritik; die Worte "ja aber" sind verboten und es gibt auch keine Diskussion, sondern nur ein Austausch
- Ermutigt Euch, auch wilde Ideen zu entwickeln
- Achtet darauf, trotz des "Sprudelns" nicht gleichzeitig zu sprechen und Euch nicht zu unterbrechen

## 2. Ideen auswählen

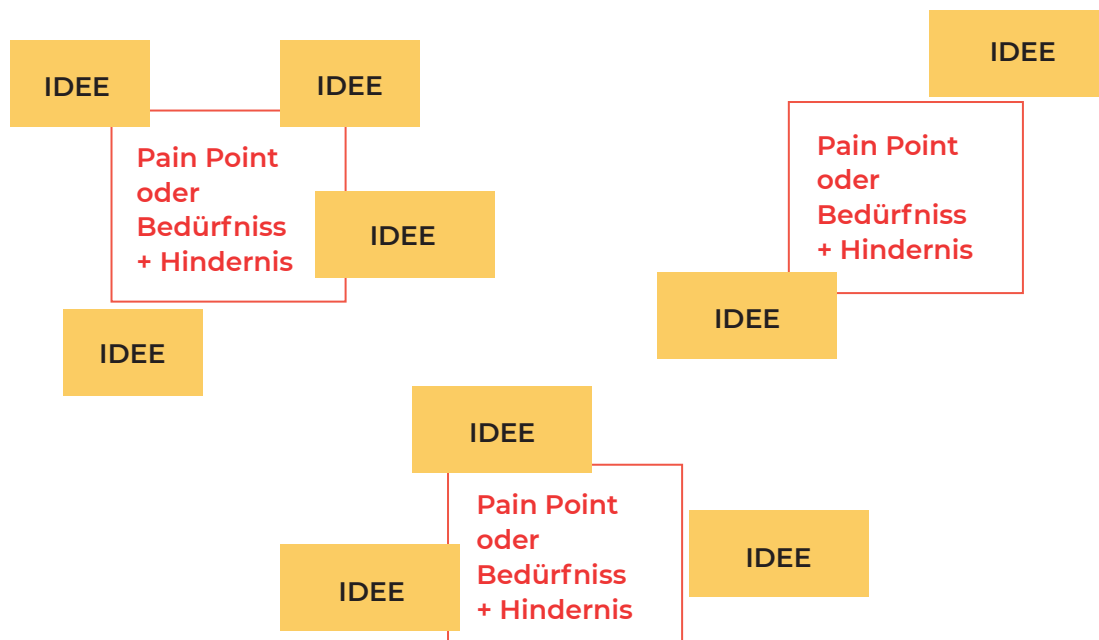
Es ist wirklich wichtig, dass Ihr das Ideen-Generieren vom Auswählen trennt. Dieser Schritt folgt jetzt und ist meist der wesentlich schwierigere. Ihr könnt entweder alle der folgenden Schritte durchführen oder auswählen, welche für Euch am passendsten sind.

## Ideen Mapping

Wie Philipp erwähnt hat, folgt jetzt eine Sortierung der Ideen. Welche Ideen passen zur Lösung welcher Schmerzpunkte der Nutzerinnen? Visualisiert die Schmerzpunkte, Bedürfnisse oder Hindernisse (siehe Kapitel 5) und sortiert die Lösungen dazu.

So kann das Ergebnis aussehen.

(Ihr könnt das Ganze natürlich auch als Liste oder Tabelle strukturieren.)



## Anschließend gibt es verschiedene Verfahren zur Bewertung der Ideen

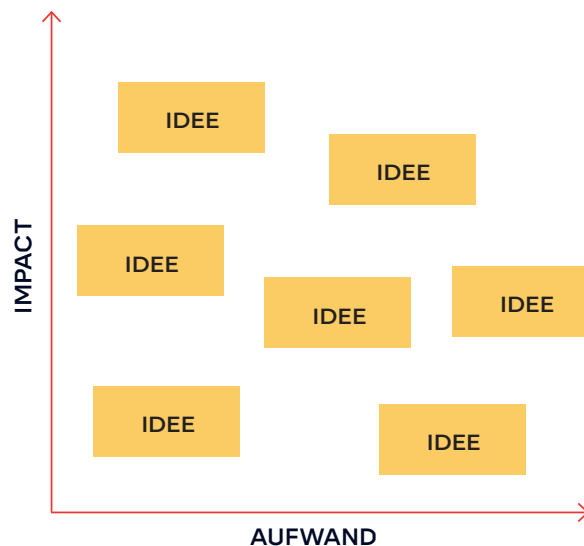
Das Ziel hierbei: Diejenigen Ideen auswählen, die die Schmerzpunkte am besten lösen und die anschließend im Testing-Prozess mit den vorhandenen Mitteln ausprobiert werden sollen.

### Bewertung der Ideen nach der Vitamin - Aspirin - Insulin Logik

VITAMIN	IDEE	IDEE	IDEE	IDEE
ASPIRIN	IDEE	IDEE	IDEE	
INSULIN	IDEE	IDEE		

### Bewerten nach Aufwand/Impact

Sortiere die Ideen nach dem zu erwartenden Impact, den sie erzeugen und dem zu erwartenden Aufwand, der zur Umsetzung nötig ist.



Wichtig dabei: Natürlich könntet Ihr für jede Idee eine Marktforschung beauftragen und Aufwand und Impact ermitteln lassen. Das ist an dieser Stelle ausdrücklich nicht gemeint. Es geht darum, in einem Team eher aus dem Bauch heraus eine grobe Peilung zu Aufwand und Impact abzuschätzen. Wie beides in der Realität aussehen wird, entscheidet am Ende gar nicht Ihr, sondern Eure Nutzerinnen. Also hütet Euch vor zu viel analytischem Geist und ausufernden Diskussionen hierzu.

Wenn Ihr möchtet, könnt Ihr ein zusätzliches Label im Koordinatensystem für "low hanging fruits" einführen. Damit markiert Ihr diejenigen Ideen, die sich ohne großen Aufwand einfach testen lassen.

### Bewertung mittels Kriterien-Liste

Philipp erklärt im Video, wie sie bei Eventure Ideen bewertet haben.

In einer Liste werden zunächst Kriterien hierfür gesammelt. Anschließend werden die Ideen zugeordnet und ausgewählt.

BEWERTUNGSKRITERIUM	IDEEN
Was passt am besten zu uns?	<div style="display: flex; gap: 10px;"> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; border: 1px solid #f4a460;">IDEE</div> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; border: 1px solid #f4a460;">IDEE</div> </div>
Wofür haben wir besonders viele Ressourcen zur Umsetzung der Idee?	<div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; border: 1px solid #f4a460; display: inline-block;">IDEE</div>
Was können wir am schnellsten umsetzen?	<div style="display: flex; gap: 10px;"> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; border: 1px solid #f4a460;">IDEE</div> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; border: 1px solid #f4a460;">IDEE</div> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; border: 1px solid #f4a460;">IDEE</div> </div>
Was hat den besten zu erwartenden Business Impact?	<div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; border: 1px solid #f4a460; display: inline-block;">IDEE</div>
...	
...	
...	

Wie auch immer Du/Ihr vorgeht, am Ende sollte eine begründete Auswahl von wenigen (3 bis 5!) Ideen stehen, die Ihr anschließend testen werdet. Das Schwierigste bei diesem Prozess ist es, sich von lieb gewonnenen Ideen zu trennen. Geht hier behutsam und zugleich bestimmt vor. Als hilfreich hat sich erwiesen, einen Ideenspeicher nach dem Motto "great but not now" anzulegen. Hier können die "Darlings unter den Ideen" für die Zukunft gespeichert werden.

# LEADERS VON MORGEN

Digitale  
Transformation



Stop guessing. Start doing.

## Episode 2

---

<b>Intro - Recap und Ausblick</b>		58
<hr/>		
<b>Kapitel 7:</b>	Phase 2: Schnelles Prototyping im geschützten Raum	60
<hr/>		
<b>Kapitel 8:</b>	Geschützter Raum - Aufbau einer Innovationseinheit	70
<hr/>		
<b>Kapitel 9:</b>	Digital Mindset - "Must Have" für die digitale Transformation	80
<hr/>		
<b>Kapitel 10:</b>	Fehlerkultur etablieren	84
<hr/>		
<b>Kapitel 11:</b>	Phase 3: Minimum Viable Product (MVP)	86
<hr/>		
<b>Kapitel 12:</b>	MVP - Best Practices	90
<hr/>		
<b>Case Study "Klößner"</b>	Learnings & Doings der digitalen Transformation	93
<hr/>		

## Intro

### Recap und Ausblick

#### #Essenzen



Für einen erfolgreichen Transformationsprozess sind kurze Rückblicke und Zwischenstopps wichtig. Daher fasst **PHILIPP** die letzten Kapitel und Deine Schritte in einem kurzen Recap für Dich zusammen.

#### Bisher ging es um:

- das Marktumfeld und was Du daraus für Deinen digitalen Transformationsprozess schließt
- Kultur-Transformation, "Digital Leadership" und deren Bedeutung für digitale Transformationsprozesse
- Nordstern, Vision, Strategie und die Bedeutung von Struktur, Kultur und Mindset
- OKRs als Werkzeug, um Strategien zu operationalisieren und messbar zu machen
- Philipps 14 Analyse-Fragen zur Entwicklung einer digitalen Transformations-Strategie
- Phase 1 des digitalen Transformations-Prozesses mit Werkzeugen zur Analyse der Nutzer-Bedürfnisse
- Tools zum Entwickeln von Ideen auf Basis der Pain Points

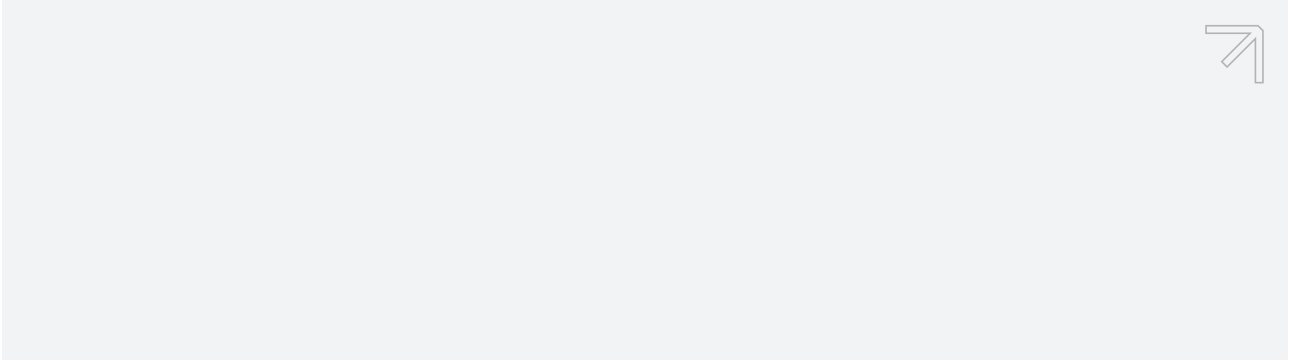
#### #Transfer



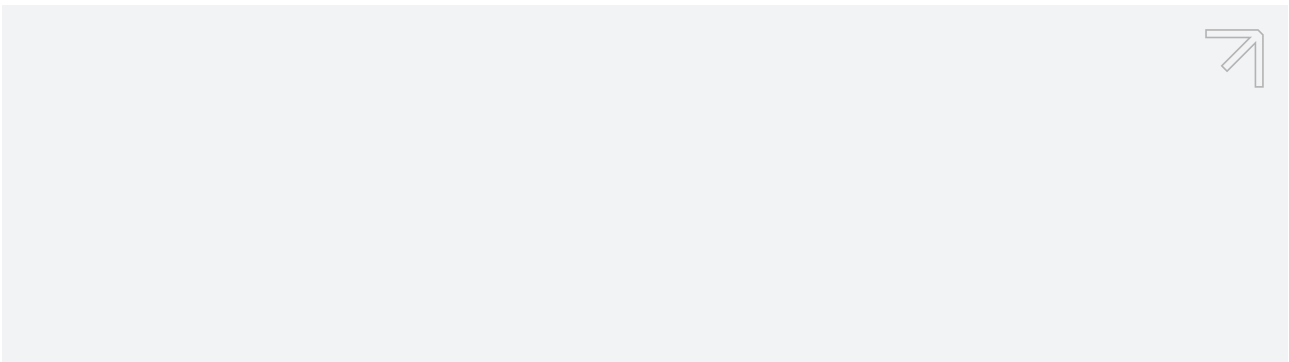
Bevor Du selbst im Prozess weiter machst, halte kurz inne und frage Dich:  
**Was sind Deine zentralen Erkenntnisse aus den ersten Kapiteln?**



Was ist für Dein/Euer Transformationsvorhaben oder Deinen MyCase besonders wichtig? Was ist ggf. anders als im hier beschriebenen Vorgehen und wie muss Deiner Meinung nach darauf reagiert werden?



Welche Fragen bzw. Klärungen hast Du für die nächsten Schritte? Wie/mit wem wirst Du sie besprechen und beantworten?



## #Essenzen



**PHILIPP** gibt Dir auch einen Ausblick auf die nächsten Kapitel. Es geht um die Umsetzung der entwickelten Ideen in Form von MVPs - Minimum Viable Products oder "Minimalprodukten". Hierzu sind ein paar Dinge notwendig:

- ein digitales Mindset und eine Test-Mentalität
- ein geschützter Raum für schnelles Prototyping
- eine Innovationseinheit und Fehlerkultur

Viel Spaß bei den folgenden Kapiteln.

## Kapitel 7:

# Phase 2: Schnelles Prototyping im geschützten Raum

### #Essenzen



Zu Beginn führt Philipp den 4-Phasen Prozess fort. Genauso wie Phase 1, so sollte auch die zweite Phase nicht länger als 6 Wochen dauern.

In ihr geht es darum, die ausgewählten Ideen mit Probenutzerinnen zu testen, um Daten zu sammeln und herauszufinden, welche Ideen tragfähig sind. Dies erfolgt durch die schnelle Entwicklung von Prototypen auf Basis der erarbeiteten Ideen. Diese Prototypen können und sollen äußerst roh sein. Meist laufen wir in die Falle, schon an dieser Stelle hohe Ansprüche an Design, Technik und Usability zu haben. Dies spielt aber alles keine Rolle.

Es geht darum zu testen, wie die Nutzer reagieren und ob es deren Schmerzpunkte löst. Hierzu reichen Mock-ups, Skizzen oder Fake-Dummies, die einfach und schnell z.B. in Powerpoint erstellt werden.

Anschließend wird der Prototyp in Interaktion mit einigen Nutzerinnen getestet. Auch hier wieder wichtig: geduldig zuhören und nicht allzu viel erklären. Es geht eher darum, die Verbindung zu den Schmerzpunkten herzustellen, die prototypische Lösung kurz vorzustellen und dann zu fragen, wie es dem Nutzer damit geht? Was er vermisst? Was den Schmerzpunkt löst oder was ggf. nicht? Wie könnte eine bessere Variante aussehen und was müsste sie konkret können, um die Schmerzpunkte zu lösen?

Für diese Phase 2 gilt das Motto: "Fake it until you make it!"

Auch wenn dieser Satz für so manche Person ein echter Schocker ist - v.a. in auf Perfektion und Nullfehlertoleranz getrimmten Unternehmen - für die Entwicklung von nutzerzentrierten Services und Produkten ist dieser Ansatz essenziell. Natürlich muss differenziert werden, wie dieser Satz gemeint ist. Es geht keinesfalls darum zu betrügen, sondern schnell eine Rohversion zu entwickeln, mit der ich mit meinen Nutzerinnen in Interaktion treten kann, ihre Reaktion testen und Feedback einholen kann. In jedem Fall ist man dann dabei transparent gegenüber dem Kunden und teilt mit, dass es sich lediglich um einen unfertigen Prototypen handelt. In den meisten Fällen ergibt sich hieraus eine interessante und völlig andersartige Kommunikation und Bindung mit dem Nutzer.



**FRÄNZI** spricht von kleinen Schnellbooten im geschützten Raum. Sie meint damit: Ideen ausprobieren zu können, ohne dass es schwerwiegende Konsequenzen hat. Dieser lernfreundliche Raum ist enorm wichtig, um Erfahrungen zu sammeln und mit Hilfe von Iterationsschleifen den Prototypen anpassen zu können.



Zusätzlich zu den Prototypen solltest Du auch Kanäle für das Marketing und die Kommunikation des Prototypen testen - z.B. verschiedene Social-Media-Kanäle, unterschiedliche Ansprachen der Zielgruppen und auch so "verrückte" Dinge wie Printmailings.

Verschiedene Sales-Kanäle, wie Messen, persönliche Verkaufsgespräche, Telefonverkauf etc. sollten ebenfalls getestet werden.

Wichtig dabei ist, ständig zu messen, welche Wirkung die verschiedenen Kanäle haben, um datenbasiert entscheiden zu können, welche davon ausgebaut werden sollen und welche nicht.

## #Transfer



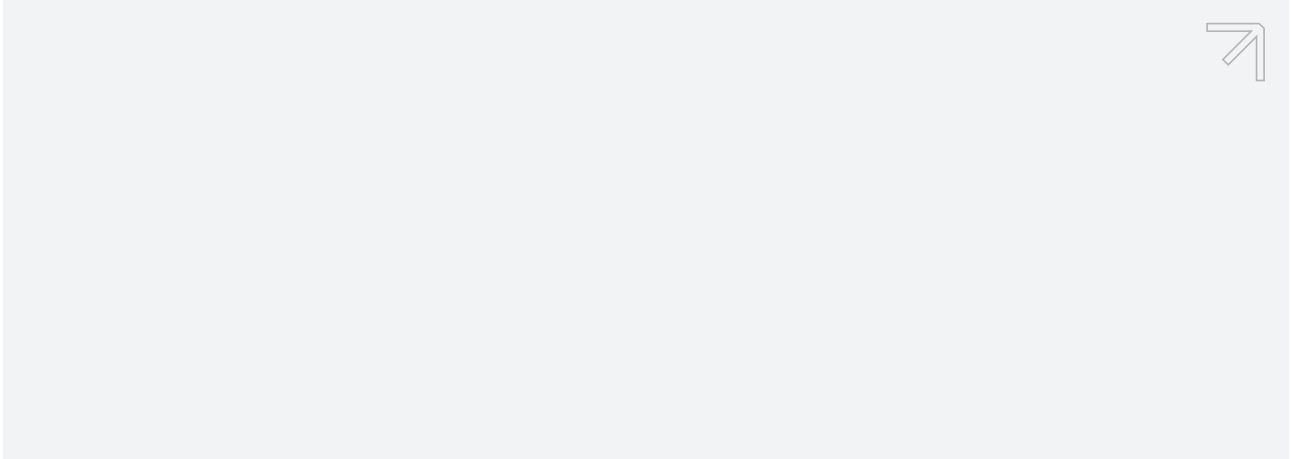
Wir befinden uns in Phase 2 und knüpfen an Deinen bisher erarbeiteten Ideen an. Da die Zeit und der Raum vermutlich nicht ausreicht, um sie gleich hier und jetzt in Prototypen umzusetzen, ist es Deine Aufgabe, hierfür einen Plan zu entwickeln.

Nimm die von Dir/Euch in Phase 1 ausgewählten Ideen und überlege Dir, wie Du die Entwicklung von Prototypen auf Basis dieser Ideen gestaltest.

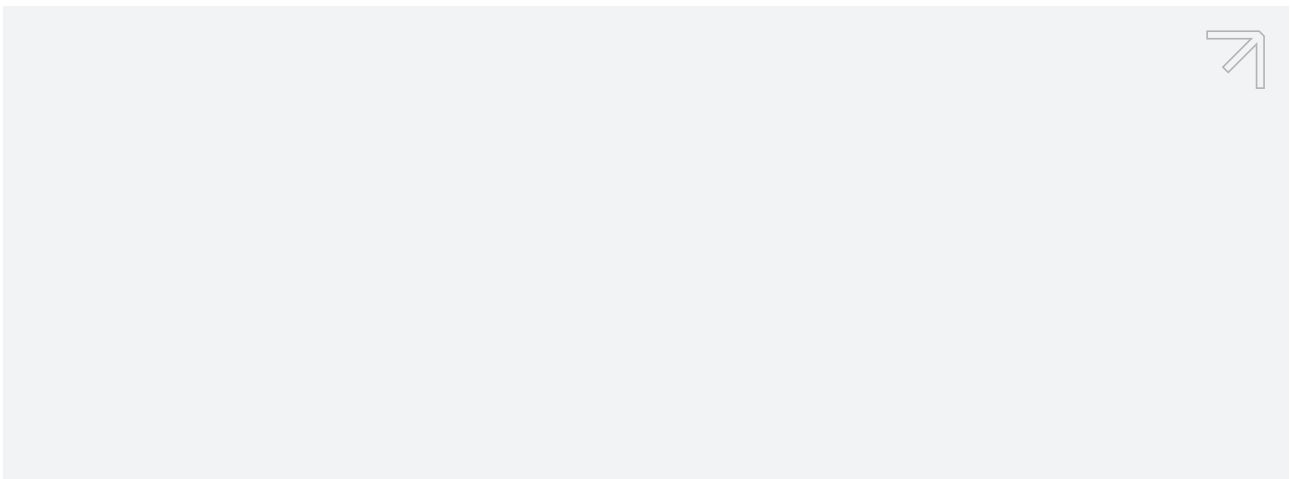
**Wer ist im Team? Wer wird beteiligt? Wie sieht eine passende Mischung aus internen und externen Teammitgliedern aus? (Hinweis: Im Kapitel "Aufbau einer Innovationseinheit" werden wir hierauf noch einmal vertiefend eingehen.)**



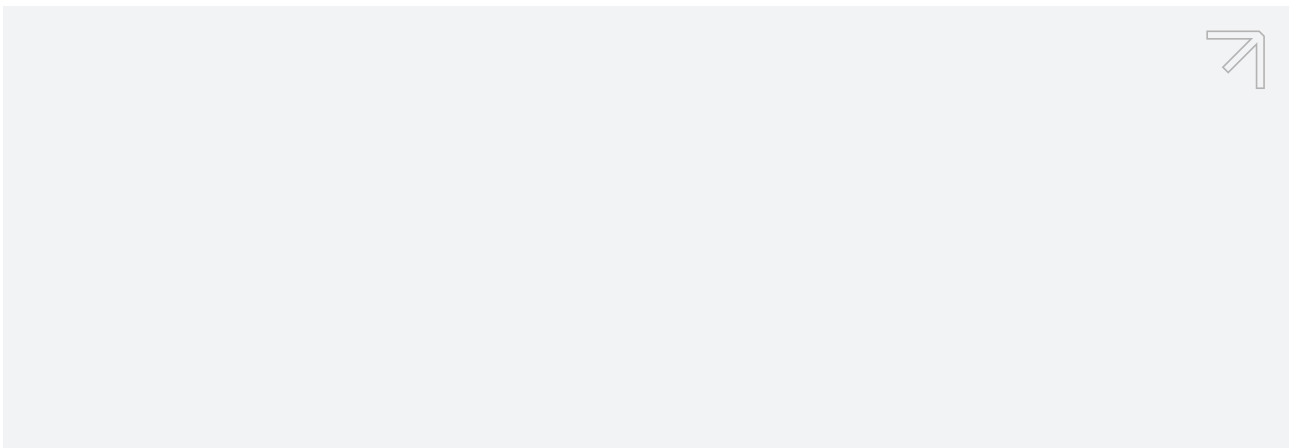
**Wie sieht der geschützte Raum hierfür aus? Wie wird der Schutz kommuniziert?  
Welche Verbindungen und welchen Informationsaustausch gibt es zur  
Kernorganisation?**

A large, empty rectangular text box with a light gray background. A small gray arrow icon is located in the top right corner.

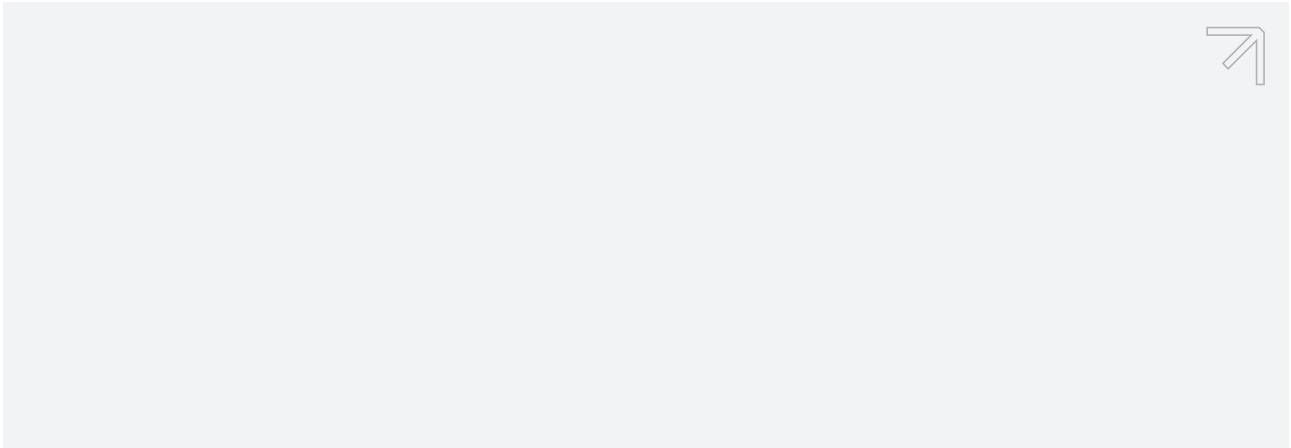
**Welche Ressourcen werden dafür zur Verfügung gestellt (v.a. Zeit, Budget  
und Personen)?**

A large, empty rectangular text box with a light gray background. A small gray arrow icon is located in the top right corner.

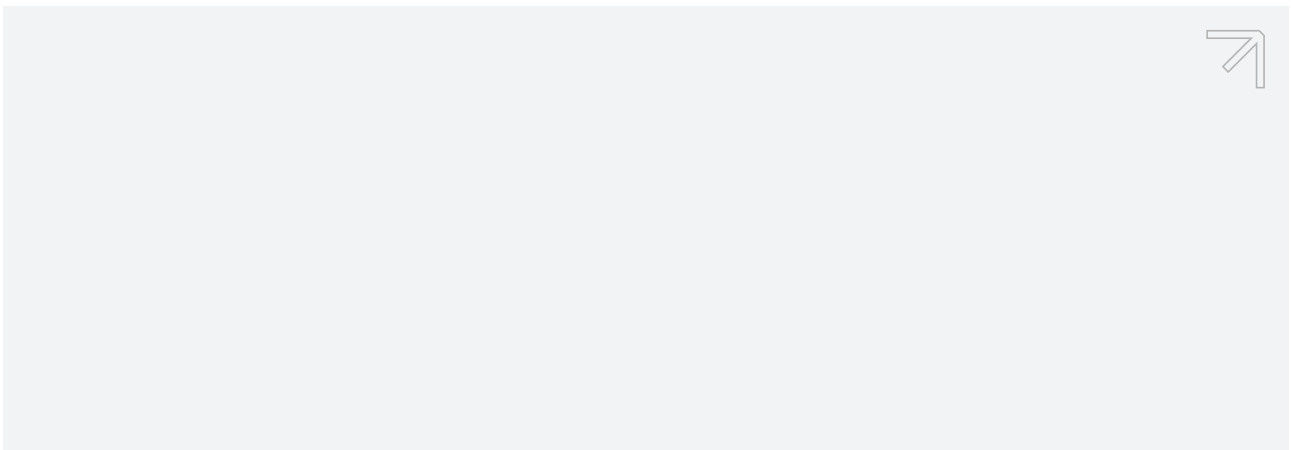
**Bis wann wird wie oft und wie lange an den Prototypen gearbeitet?**

A large, empty rectangular text box with a light gray background. A small gray arrow icon is located in the top right corner.

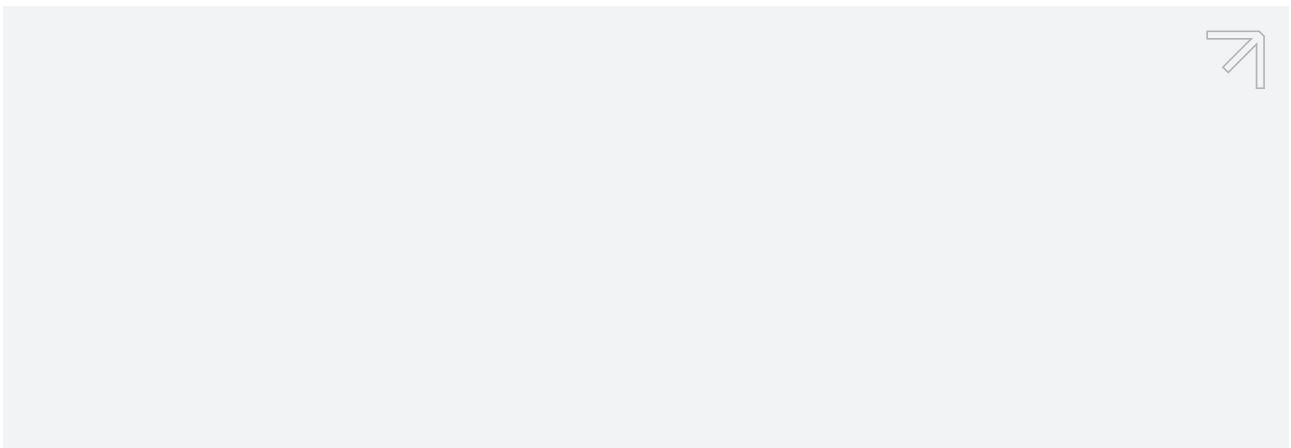
**Wie/wann/von wem werden die Nutzertests durchgeführt?  
(Sofern sich dies an dieser Stelle schon bestimmen lässt.)**

A large, empty rectangular text box with a light gray background. In the top right corner, there is a small, light gray icon of an arrow pointing diagonally upwards and to the right.

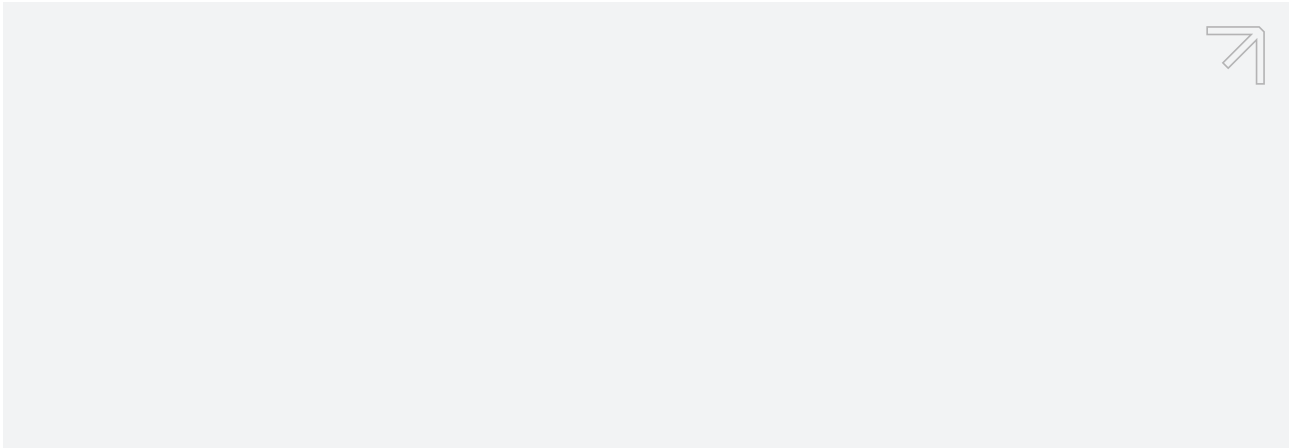
**Welche Sales- und Marketingkanäle wollt Ihr testen? Wie sehen die entsprechenden Funnels aus und wie messt Ihr deren Wirkung? Wer trägt die Verantwortung dafür?**

A large, empty rectangular text box with a light gray background. In the top right corner, there is a small, light gray icon of an arrow pointing diagonally upwards and to the right.

**Wer muss mit ins Boot geholt werden? Wer entscheidet über das Vorgehen, gibt grünes Licht und wird über die Ergebnisse informiert?**

A large, empty rectangular text box with a light gray background. In the top right corner, there is a small, light gray icon of an arrow pointing diagonally upwards and to the right.

## Was gibt es zusätzlich noch zu bedenken?



In den folgenden Kapiteln gibt es zusätzliche Hinweise, die diese Aspekte noch vertiefen. Du kannst sie in Deinen Notizen dann nachträglich berücksichtigen.

### #Bonus: Toolbox Design Thinking



#### Was ist Design Thinking?

Design Thinking ist laut Definition eine Methodik und zugleich ein Denkansatz. Design Thinking stellt gewissermaßen eine Form der Unternehmensstrategie dar, die sicherstellen soll, dass **Unternehmen zugleich kreativ, innovativ und nah an ihren Kunden bleiben**. Design Thinking wird in dieser Hinsicht

- sowohl als Methoden-Set
- als auch als Ansatz, Denkweise und Prozess beschrieben.

Das Ziel von Design Thinking-Prozessen in Organisationen ist die kreative Lösung eines Problems oder einer Aufgabenstellung oder die kreative Entwicklung von neuen Produkten oder Geschäftsfeldern: also eine Innovation.

Dabei muss eine Innovation nicht immer eine Erfindung sein, welche die Welt radikal verändert. Sinnvolle Innovationen können auch "klein" sein. Entwickelt man gemeinsam im Team zum Beispiel eine Idee, wie unternehmensinterne Abläufe und Prozesse effektiver oder schneller gestaltet werden können, stellt auch das eine Innovation dar, in die es sich lohnt zu investieren.

## Design Thinking als Ansatz oder Paradigma

Viele Unternehmen verwenden die Ideen des Design Thinking-Ansatzes zur Gestaltung einer Innovationskultur, die die Kreativität der Mitarbeiter zulässt und fördert. Beispielsweise werden im Arbeitsalltag Prozesse und Räumlichkeiten so gestaltet, dass sich Kreativität entfalten kann. Dies kommt einer Aufwertung und Wertschätzung der Mitarbeiter gleich.

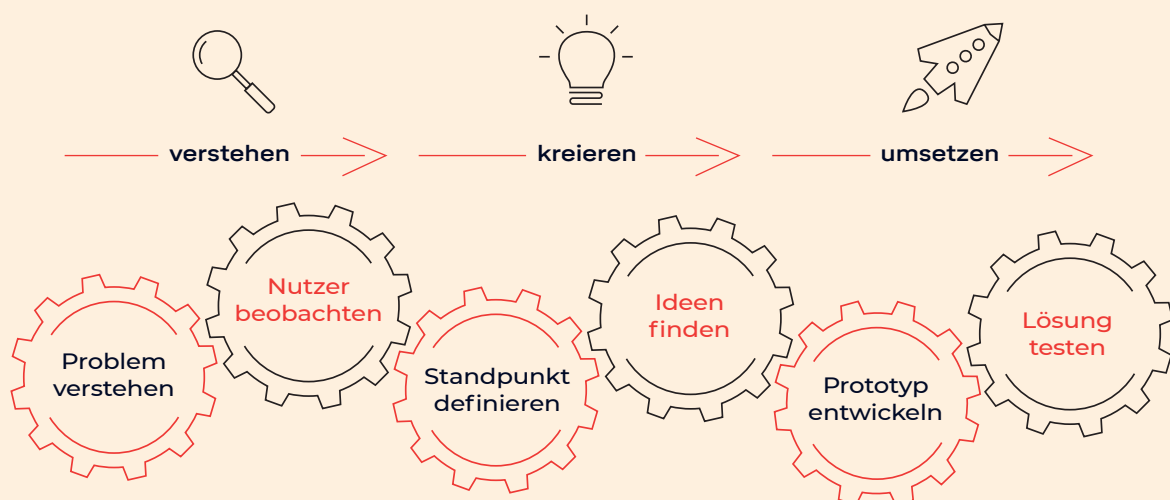
Oftmals bleibt in Unternehmen das kreative Potenzial vieler Mitarbeiter und Teams ungenutzt. Doch gerade diese Mitarbeiter sind Experten in den Bereichen des Unternehmens, in denen sie tätig sind. Ein Unternehmen, das auf die Ideen und die Kreativität der eigenen Mitarbeitenden zugreift und diese in Innovationsprozesse einbindet, legt großes Potenzial für Innovativität und Innovationskraft frei.

## Design Thinking als Methode

Wird Design Thinking als Methode beschrieben, dann meint man häufig eine fest definierte Vorgehensweise, wie ein Design Thinking-Prozess aufgebaut wird. Als Methodologie bietet Design Thinking eine Vielzahl von Tools, Vorgehensweisen und Einzel-Methoden, wie kreative Prozesse methodisch gestaltet werden können.

## Der Design Thinking-Prozess

Design Thinking läuft in sechs Phasen ab:



Quelle: nativ Digital

Weiterführende Informationen zu Design Thinking - und auch zu den konkreten damit verbundenen Methoden findest Du unter nativ Digital:

<https://nativdigital.com/design-thinking-prozess/>

<https://nativdigital.com/design-thinking-methoden/>

**Phase 1 “Problem verstehen”:** In der ersten Phase konzentrieren wir uns auf das Problem oder die Herausforderung, die wir lösen wollen. Welches Problem hat unsere Kundin? Wir verstehen die Problemstellung. Wir verstehen, wer unsere Zielgruppe ist, wann das Ergebnis benötigt wird und wieso unser Kunde denkt, dass er eine Lösung für das Problem braucht. Außerdem beachten wir Rahmenbedingungen, die in unserem Unternehmen vorliegen oder die uns unsere Kundin genannt hat.

Ziel dieser Phase ist es, eine sogenannte Design Challenge zu formulieren. Das ist quasi unser Projektauftrag, den wir mit dem Design Thinking Prozess lösen wollen.

**Phase 2 “Nutzer beobachten”:** In der zweiten Phase konzentrieren wir uns auf unsere potenziellen Kunden und Nutzerinnen. Welche Bedürfnisse haben unsere Kundinnen? Wir werden Experten darin, unsere Kunden besser zu verstehen.

Ziel dieser Phase ist es, Empathie für unsere Kunden, die Nutzer unserer Lösung, aufzubauen. Um unsere Kundinnen zu verstehen, beobachten wir sie in diesem Prozessschritt. Das können wir z.B. mit explorativen Interviews tun, einem Selbsttest oder durch das wirkliche Beobachten unserer Kundinnen, z.B. mit der Fly-on-the-Wall-Methode.

**Phase 3 “Standpunkt definieren”:**

In der dritten Phase fassen wir unsere Erkenntnisse und unser Wissen zusammen. Welche Erkenntnisse können wir gewinnen? Wir teilen unser Wissen im Team. Unsere bisherige Analyse interpretieren wir und ziehen daraus neue Erkenntnisse und gewichten die Erkenntnisse. Das Bild unserer Nutzerinnen nimmt deutlich an Detailgrad zu.

Ziel der Phase ist es, das Wissen mit unserem Team zu teilen und daraus greifbare Erkenntnisse zu generieren. Unsere Erkenntnisse fassen wir z.B. in einer Persona zusammen. Die Persona stellt unsere Nutzergruppe mit ihren Bedürfnissen dar. Diese Persona lässt uns in den nächsten Phasen des Design Thinking Prozesses Empathie bei

der Ideengenerierung empfinden. Wir schließen die Phase mit einer How-Might-We-Frage ab.

**Phase 4 “Ideen finden”:** Im vierten Prozessschritt entwickeln wir Ideen und skizzieren Lösungen. Welche Idee löst das Problem? Wir wenden verschiedene Kreativ-Methoden an, um mit unserem umfassenden Wissen neue Lösungen zu entwickeln. Unser Fokus liegt dabei auf der Quantität. Wir entwickeln möglichst viele Ideen, um anschließend auf innovative Lösungsansätze zu kommen.

Ziel dieser Phase ist es, möglichst viele Ideen zu generieren und diese im Anschluss zu priorisieren. Zur Priorisierung können wir die Wow-How-Now-Methode nutzen. Wichtig ist es, sich auf ein bis zwei Ideen zu einigen und diese in der nächsten Phase zu testen.

**Phase 5 “Prototyp entwickeln”:** Im fünften Prozessschritt erwecken wir unsere Idee zum Leben. Wie visualisieren wir die Idee? Wir lassen unsere Lösung greifbar für den Kunden werden.

Ziel ist es, die Lösung mit unseren Nutzerinnen zu testen und neues Feedback und weiterführende Erkenntnisse zu gewinnen. Wir fokussieren uns darauf, möglichst schnell und mit wenig Aufwand Prototypen zu erstellen. Die Prototypen werden kontinuierlich durch das Feedback unserer Kunden angepasst. Zu Beginn reicht oftmals eine Skizze oder ein gebasteltes Element aus.

**Phase 6 “Lösung testen”:** In der letzten Phase testen wir den Prototypen mit unseren Kundinnen. Welche Rückmeldung geben uns unsere Kunden? Wir erhalten qualitatives Feedback. Wir testen und entwickeln unsere Idee so lange weiter, bis unsere Kundin – unser Nutzer – unsere Idee als Problemlösung anerkennt. Ansonsten gilt: neue Ideen testen.

Ziel ist es, unsere Ideen zu testen, um herauszufinden, ob unsere Lösung die Bedürfnisse unserer Kunden erfüllt. Dazu können wir z.B. die Card Sorting Methode nutzen, um unsere Features zu testen. Wichtig ist, dass unser Prototyp laufend angepasst wird und wir das Feedback unserer Kundinnen beachten sollten. Wenn eine Idee nicht gut bei unseren Kunden ankommt, gehen wir in die Phase 4 zurück und wählen eine andere Idee, die wir im Anschluss testen.

## Design Thinking: Das Problem steht im Vordergrund

Mit Blick auf die Schritte des Design Thinking Prozesses wird deutlich, dass wir uns in 3 von 6 Phasen zunächst mit dem Verstehen des Problems beschäftigen. Das ist ein essenzieller Aspekt der Methode. Wir investieren viel Zeit, das Problem richtig zu verstehen und einzugrenzen. Nur so wird es möglich, gewinnbringende und radikal kundenzentrierte Ideen zu entwickeln, die echte Pain Points lösen.

## Wir müssen unseren Kunden wirklich zuhören

Wieso kommen wir so selten auf die Idee, einfach mit unseren Kunden zu sprechen? Damit meinen wir nicht, Kundinnen zu fragen, was sie wollen. Denn, wie schon Henry Ford einst sagte: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“

Vielmehr geht es darum herauszufinden, was unsere Kunden wirklich wollen. Wir stellen ihr Bedürfnis in den Mittelpunkt. Und genau das tut die Innovationsmethode Design Thinking: Fokus auf den Menschen und seine Bedürfnisse, um innovative Lösungen zu entwickeln.

Organisationen, die Design Thinking aktiv leben, gehen mit folgendem Mindset einher:

1. Wir denken in Problemen, nicht in Lösungen.
2. Die Kunden stehen immer im Mittelpunkt.
3. Wir sind offen für jegliche Ideen.
4. Wir halten nicht unnötig an Ideen fest.
5. Nur als Team kommen wir ans Ziel.

## Die Design Thinking Prozess Erfolgsfaktoren

Design Thinking ist nichts Neues. Dennoch wenden längst nicht alle Unternehmen Design Thinking an. Der Design Thinking Prozess zwingt uns, unsere bisherigen Arbeitsweisen hinter uns zu lassen. Wir sind es gewohnt, ein detailliertes Konzept in Form von PowerPoint Folien und eine finanzielle Planung in Form einer detaillierten Excel-Liste abzuliefern, bevor ein Projekt gestartet wird. Genau dieses Vorgehen wird durch die Iterationen von Design Thinking abgelöst. Wieso sollen wir mehrere hunderttausend Euro für eine Lösung freigeben, wenn wir noch gar nicht wissen, ob unsere Kunden diese Lösung kaufen?

Unser neues Motto sollte vielmehr lauten: **Fail Fast, Fail Cheap.**

Design Thinking bringt uns dieses Vorgehen, schnelles Feedback zu bekommen, bei. Gleichzeitig etablieren wir eine neue Art der Zusammenarbeit: Eine, die auf Pragmatismus setzt und durch Analysen und Erkenntnissen unseren Blickwinkel erweitert. Die vermeintlich wichtigste Lehre, die wir aus der Anwendung des Design Thinking Prozesses lernen können, ist zuzuhören. Wir werden nicht mehr sofort nach Lösungen suchen. Vielmehr werden wir uns Zeit nehmen, um uns das Problem anzuhören und zu verstehen, was genau die Herausforderung ist. Erst dann ist eine Lösung durch innovative Ideen möglich.

## Kapitel 8:

# Geschützter Raum - Aufbau einer Innovationseinheit

*Kleine Info von der Regie: Die Kapitel 7, 8, 9 und 10 haben einige Schnittmengen und schließen aneinander an. Lass Dich dadurch nicht stören, sondern im Gegenteil, schaue auf die Zusammenhänge und die verschiedenen Möglichkeiten, sie zu gestalten.*

### #Essenzen



**PHILIPP** knüpft noch einmal an den geschützten Raum an und erweitert ihn durch die Notwendigkeit, eine Innovationseinheit aufzubauen. Der genaue Zeitpunkt hierfür kann unterschiedlich sein. Manchmal macht es Sinn, erst Phase 2 zu durchlaufen, um dann mit datenbasierten Testergebnissen die Top-Führung vom weiteren Vorgehen zu überzeugen, zu dem dann auch der Aufbau einer Innovationseinheit gehört, die für einen

längeren Zeitraum zusammen arbeitet. In anderen Fällen steht das Bilden einer Innovationseinheit am Anfang des digitalen Innovationsprozesses und bevor überhaupt Nutzerbedürfnisse erhoben werden, werden bereits Budget und Ressourcen hierfür bereitgestellt.

Auch was die Größe angeht, ist die Innovationseinheit variabel. In kleinen Unternehmen kann sie schon aus einer Einzelperson oder einem Tandem bestehen und der Zeitraum, in dem sie sich dem digitalen Transformationsprozess widmet, ist dann der geschützte Raum.

Philipp erwähnt das Hasso-Plattner-Institut (<https://hpi.de/>). Es gehört zur Universität Potsdam und forscht und lehrt zu den Themen "nutzerzentrierte Service- und Produktentwicklung."

Philipp ermutigt Dich, in Anlehnung an das "Digital Mindset" eine "Digital Unit" bzw. Innovationseinheit zu bilden und loszulegen. Das ist der Weg, wie viele Start-ups angefangen haben und im Grunde eine Art zweites Betriebssystem im Unternehmen, das eben nicht den starren Strukturen folgt und an etablierte Prozesse gebunden ist, sondern frei und geschützt ausprobieren kann. Für Unternehmen, die ihren Wettbewerbsvorteil erhalten oder ausbauen wollen, ist dies ein Vorgehen, das ihre Zukunftsfähigkeit sichert. Diese Argumente können Dir im Überzeugungsprozess eine wichtige Stütze sein.



Klöckner hat einen geschützten Raum in Form eines eigenen Ablegers, des Hubs Klöckner-i, in Berlin gegründet. Das Team, das dort tätig wurde, bestand nur aus wenigen Klöckner-Mitarbeitenden und ansonsten aus Personen der Berliner Start-up-Szene. Gisbert greift etwas vorweg, als er berichtet, wie wichtig es ist, den Abstand zwischen Mutterorganisation und Innovationseinheit weder zu klein noch zu groß werden zu lassen.

Zusätzlich hat Klöckner auch in Richtung Kunde geschützte Räume entwickelt, indem z.B. in einer bestimmten Niederlassung neue Prototypen mit einer kleinen Kundengruppe ausprobiert wurden.



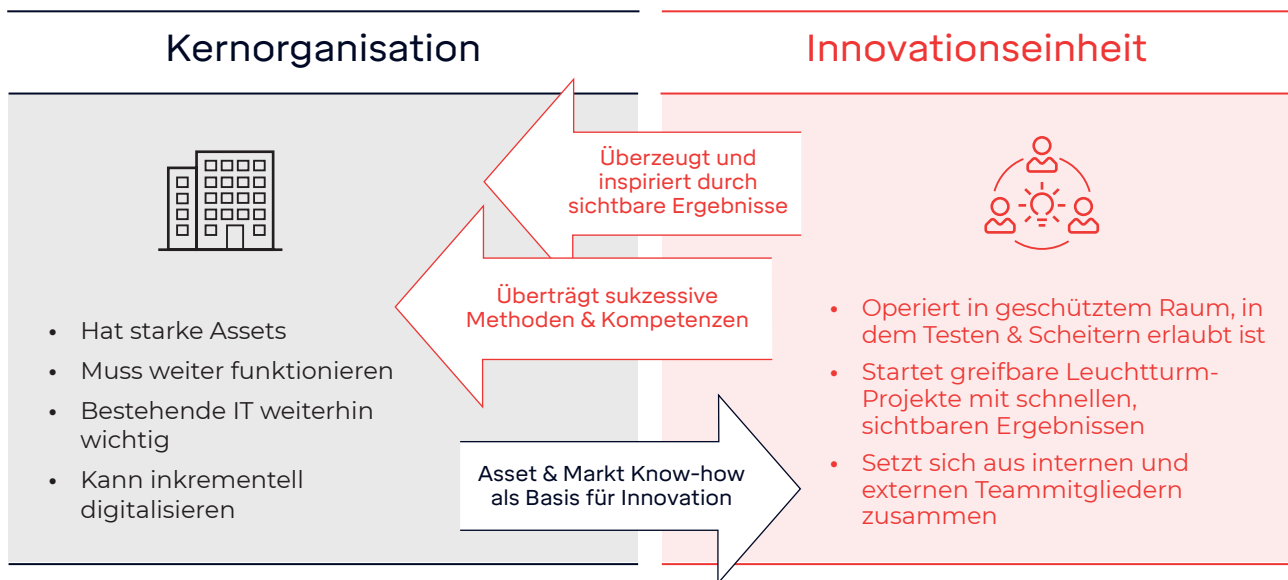
**NINA** unterstreicht, wie wichtig ein geschützter Raum für die zweite Phase der digitalen Transformation ist. Er besteht zum einen aus der notwendigen Zeit für diese Tätigkeit, zum anderen muss in diesem Raum alles erlaubt sein - v.a. das 'Fehler machen', das Scheitern und das Hinterfragen des Status quo. Im geschützten Raum gibt es keine Begrenzungen, auch keine finanziellen. Er dient dazu, neue Lösungen zu finden. Die Entscheidung, ob die Lösung funktioniert und umgesetzt wird, fällen im Grunde dann die Nutzer. Aufgrund der Erfahrungswerte und Daten kann belegt werden, welche Prototypen das Potenzial haben, zu einem tragfähigen Geschäftsmodell zu werden.



**PHILIPP** betont, dass die Innovationseinheiten durch den geschützten Raum die Möglichkeit haben, ihre eigene Kultur entwickeln zu können. Bei allen Freiheiten ist es von Anfang an wichtig, den Impact- und Skalierungsgedanken als Mandat mitzugeben. Das heißt, der Auftrag an die Innovationseinheit lautet ganz klar, sich auf den Weg zu machen und mit kreativen Methoden neues Digitalgeschäft für die Kernorganisation zu "entdecken". Damit dies nicht völlig losgelöst geschieht, darf der geschützte Raum nicht zu geschützt sein. Es geht um einen stimmigen Anschluss an die Kernorganisation, der nicht einengen soll, sondern klar macht, für wen die Innovationseinheit arbeitet. Wie genau dieser Anschluss aussieht und gestaltet wird, sollte gemeinsam mit Vertreterinnen aus der Kernorganisation und der Innovationseinheit entschieden werden und im Laufe des Transformationsprozesses immer wieder angepasst werden. Wie wir noch sehen werden, wird es zu einem bestimmten Zeitpunkt im Prozess wichtig, den Kontakt deutlich zu erhöhen.

Diese Grafik verdeutlicht Philipps Aussagen zum Verhältnis von Kernorganisation und geschütztem Raum:

## Aufbau einer Innovationseinheit



**PHILIPP** greift einen Aspekt heraus, der in Phase 2 oder 3 des Prozesses wichtig wird. Er hat in seiner langjährigen Erfahrung immer wieder festgestellt, dass die Ideengeber meist nicht die besten Umsetzer sind. Diesen Sachverhalt kann man gut nachvollziehen. Kennt man doch von sich selbst, wie schön es ist, sich in die eigenen Ideen zu "verlieben". Aber es geht nicht darum, ob man selbst die Idee "liebt", sondern ob die Kundin und Nutzerin sie gut findet.

Das ist ein wichtiger Unterschied, der bei der Bildung der Innovationseinheit berücksichtigt werden sollte. Das heißt, es kann im Prozess nach der Ideengenerierung eine Art Übergabe geben, in der dann Umsetzer, die nur auf die Testergebnisse und Daten schauen, entscheiden, welche Ideen weiterentwickelt und vor allem welche Ideen fallen gelassen werden. Für den Gesamtprozess ist dies ein etabliertes Vorgehen. Auch wenn es ein wenig Frustranzpotenzial birgt, dass andere Personen ggf. die eigenen Ideen einstampfen.



**PHILIPP** berichtet aus eigener Erfahrung, wie anspruchsvoll es ist, die eigenen Lieblingsideen zu “killen”. Er plädiert dafür, in regelmäßigen Abständen die Ideen und Innovationen auf einen harten Prüfstand zu stellen und v.a. gemeinsam zu entscheiden, von welchen man sich verabschiedet. Dies hält die Innovationspipeline schlank und zwingt immer wieder dazu, die Nutzerinnen-Brille aufzusetzen und zu prüfen, ob man noch auf dem richtigen Weg ist, die Schmerzpunkte zu lösen.



**GISBERT** erwähnt die agile Projektmanagement-Methode Scrum. Der Platz reicht an dieser Stelle sicher nicht aus, um die Methode in aller Tiefe zu beschreiben. Falls Du hierzu Infos haben möchtest, findest Du mehr unter diesem Link: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/scrum-53462>

Trotzdem haben wir Dir zu Scrum eine Toolbox gebaut (siehe **Bonus** am Ende des Kapitels), in der wir auf wenigen Seiten die wesentlichen Prinzipien dieses Vorgehens beschreiben.



Die Einrichtung eines geschützten Raums braucht ein paar Voraussetzungen. So ist es z.B. wichtig, gut zu kommunizieren, warum ein Vorhaben nicht in der etablierten Struktur umgesetzt wird, sondern eben in jenem geschützten Raum. Zusätzlich braucht es ein Budget, das ggf. auf wackeligen Füßen steht, da noch gar nicht klar ist, was am Ende herauskommen wird. Es geht also um Überzeugungsarbeit und den Glauben daran, dass das “Experiment” aufgeht.

Philipp weist noch einmal darauf hin, dass die nutzerzentrierte Methodik des 4-Phasen-Prozesses natürlich auch mit Nutzern innerhalb des Unternehmens durchgeführt werden kann. Zum Beispiel im HR-Bereich oder in anderen “Dienstleistungsfunktionen” gibt es hierfür unzählige Möglichkeiten, wenn es beispielsweise darum geht, Mitarbeiter effizienter abzurechnen oder Urlaubsanträge zu stellen.

Du kannst sicher sein, dass bei diesem Prozess Widerstände und Einwände auftauchen werden. Denn mit diesem Vorgehen stellst Du in den meisten Unternehmen den Status quo in Frage. Du probierst etwas Neues aus, von dem noch nicht klar ist, ob es funktioniert. In einem Unternehmen, das auf Reproduktion von Prozessen und Sicherheit in seinen Abläufen ausgerichtet ist, ist dies eine echte Disruption. Sei Dir dessen bewusst, lass Dich dadurch aber nicht entmutigen.

Ein geschützter Raum hilft Dir und auch Deinen Stakeholdern dabei, den Mut aufzubringen, etwas auszuprobieren, ohne dabei gleich große Risiken einzugehen.

Die Chance besteht dabei darin, auf neue Geschäftsfelder, Produkt- und Service-Innovationen und bisher unbekannte Potenziale zu stoßen.

## #Transfer



Knüpfe in diesem Transferblock direkt an Deine Gedanken aus dem vorherigen Kapitel an und vertiefe den Aspekt der Innovationseinheit. Er ist sehr abhängig davon, wie groß Dein Unternehmen oder Dein Team ist, mit dem Du Dich auf den Weg machst. Außerdem kommt es natürlich darauf an, wo Ihr im Transformationsprozess steht.

Finde daher bitte Antworten auf folgende Fragen und baue so eine Version der Innovationseinheit, die für Dein Vorhaben passend ist:

**Welche ähnlichen Strukturen (z.B. Entwicklungsteam, cross-funktionale Teams, etc.) gab oder gibt es bereits im Unternehmen? Was ist daran förderlich bzw. hinderlich für Veränderungsprozesse? Welche Aspekte davon lassen sich für den digitalen Transformationsprozess übernehmen?**


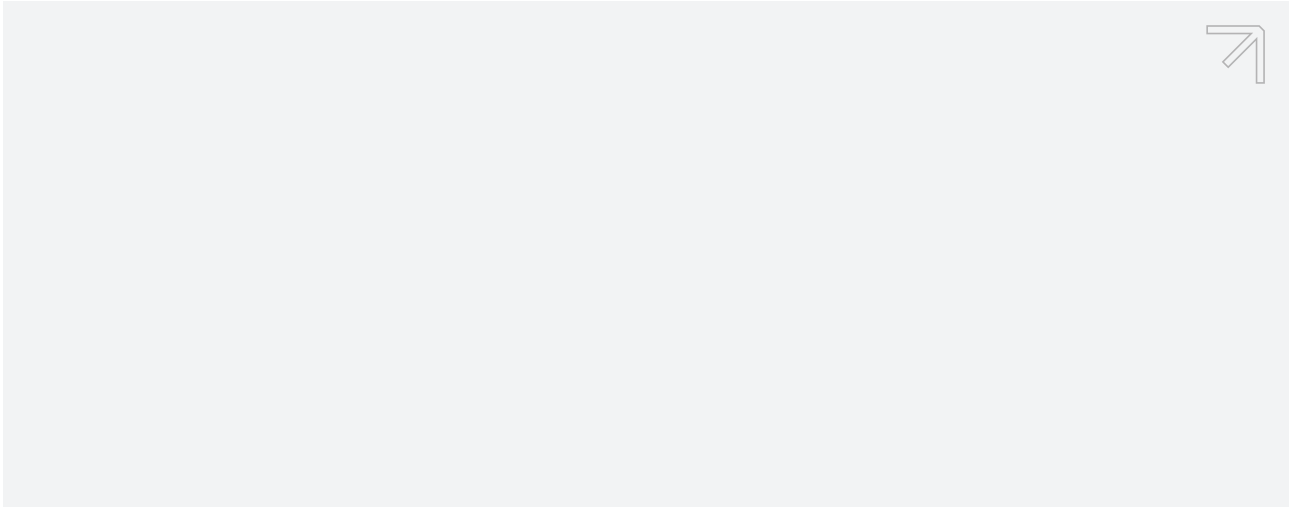


**Wie sind die Rahmenbedingungen für die Innovationseinheit? Wie groß ist das Unternehmen? Wer steht zur Verfügung? Wo steht Ihr im digitalen Transformationsprozess?**


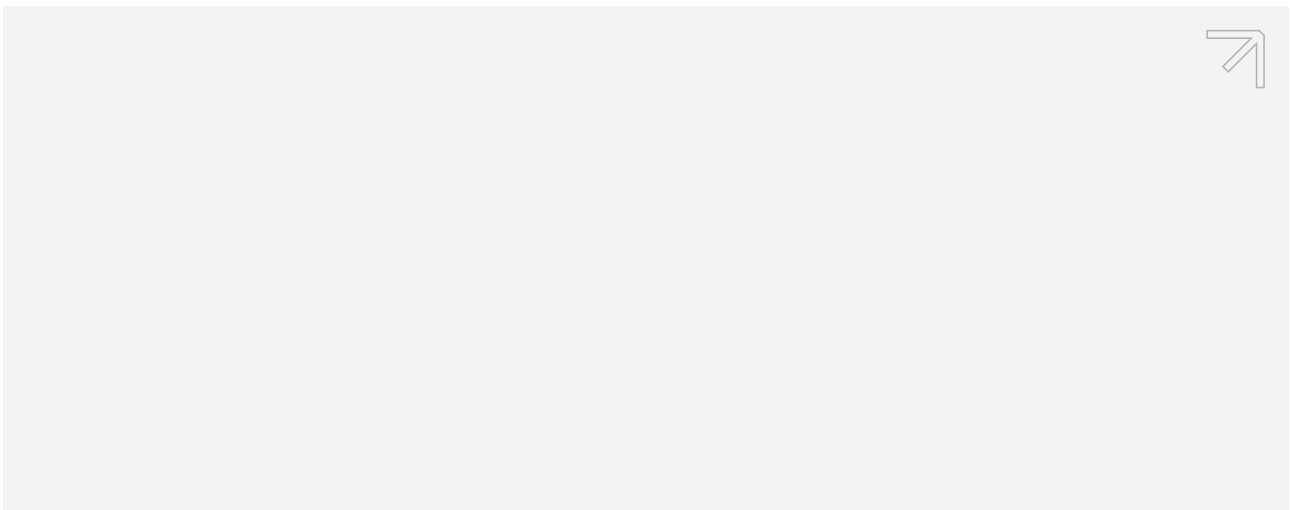
**Wie sieht die Innovationseinheit in diesem Fall aus? Wer gehört dazu?**



Wie kannst Du berücksichtigen, dass die Ideengeber nicht die Umsetzer sind?



Wie schließt Du die Innovationseinheit an die Kernorganisation an? Welche Abstimmungen, räumliche Trennung, zeitliche Spielräume gibt es? Wer muss wann worüber informiert werden?



### #Bonus



#### Toolbox: Scrum-Methode - Mit Teamspirit zum Ziel

Der englische Begriff Scrum ist keine Abkürzung, sondern stammt aus dem Rugby und bedeutet übersetzt soviel wie „dichtes Gedränge“. Das entsteht, wenn sich im Rugby die Spieler um den Ball versammeln. Die Scrum-Methode kommt ursprünglich

## #Bonus



aus der Softwareentwicklung, wird aber mittlerweile als eine Methode im agilen Projektmanagement verwendet.

Die Rolle des Rugbys ist nicht unwichtig. Dahinter steckt der Gedanke, dass Produktentwicklung mit Einzelkämpfern den heutigen Anforderungen von Schnelligkeit und Flexibilität nicht gewachsen ist. Wenn hingegen ein Team versucht, Wege als Einheit zurückzulegen und dabei den Ball hin- und herspielt, könnte das zum Erfolg führen.

Obwohl die Anfänge der Scrum-Methode sich bis in die achtziger Jahre zu den beiden Wirtschaftstheoretikern Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi zurückverfolgen lassen, waren es Ken Schwaber und Jeff Sutherland, die 1995 auf der OOPSLA, einer jährlich abgehaltenen Forschungskonferenz, erstmals eine Definition von Scrum lieferten. Demnach ist Scrum:

Ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern.

### **Scrum-Methode: Selbstorganisation statt Regeln**

In der Scrum-Methode existieren nur wenige Regeln. Die Hauptsache ist, dass das Team sich selbst organisieren kann und sich interdisziplinär zusammensetzt, damit möglichst viele Kompetenzen abgedeckt werden. Darüber hinaus gestaltet sich SCRUM folgendermaßen: **Es gibt Aktivitäten, die sich auf drei Rollen und drei Artefakte aufteilen.**

Scrum funktioniert empirisch, inkrementell und iterativ. Das heißt, die Anwendung erfolgt aufgrund von Erfahrungen, in kleinen Schritten und sich wiederholenden Etappen. **Die Projektlaufzeit des Scrum Prozesses wird in sogenannte Sprints eingeteilt, die zwischen zwei und maximal vier Wochen dauern können.**

#### **Ein Sprint besteht aus:**

- Sprint Planning
- Daily Scrums
- Sprint Review und
- Sprint Retrospektive

Am Ende eines jeden Sprints wird ein funktionsfähiges Produkt (Done) dem Auftraggeber vorgelegt. Seine Rückmeldungen dazu bilden die Grundlage weiterer Überarbeitungen.

### **Die drei Rollen für direkt am Prozess Beteiligte sind:**

#### **Product Owner**

Er steht stellvertretend für die Anwender des Produkts oder die Stakeholder des Projekts. Im Falle einer Software wären das beispielsweise die Nutzerinnen, die sich einen reibungslosen Ablauf wünschen. Im Falle eines Produktes sind es die Produktmanager, die ihre Kunden repräsentieren.

#### **Team**

Das Team organisiert sich selbst, es braucht schon aufgrund seiner geringen Größe (zwei bis neun Teammitglieder) keinen klassischen Projektleiter. Daher erhält es keinerlei Vorschriften, wie es vorzugehen hat. Aufgrund seines interdisziplinären Aufbaus finden sich dort Software-Architektinnen ebenso wie beispielsweise Programmierer, Qualitätssicherer und Testerinnen.

#### **Scrum Master**

Diese Person übernimmt die Funktion eines Moderators. Das bedeutet, dass sie dafür sorgt, dass im Team die Theorie, die Praktiken und die Regeln der Scrum-Methode eingehalten werden. Außerdem ist sie Ansprechpartner für Außenstehende, indem sie klärt, welche Interaktionen mit dem Team förderlich sind und welche nicht.

Die Scrum-Methode beinhaltet vier Ereignisse, die unterschiedliche Formen von Meetings darstellen und eine zeitliche Beschränkung (Time Box) haben:

#### **Sprint Planning**

Im Sprint Planning plant das Team den nächsten Sprint. Dabei werden die Anforderungen in konkrete Aufgaben (Tasks) zerlegt. Diese sollten innerhalb eines Tages bearbeitet werden können. Großer Wert wird hier auf effiziente Kommunikation gelegt; die wird „Face-to-Face“ und keinesfalls lediglich durch Übergabe von Dokumenten praktiziert. Das Ergebnis des Sprint Planning ist der Sprint Backlog.

#### **Daily Scrum**

Zu Beginn eines jeden Arbeitstages trifft sich das Team zu einem maximal viertelstündigen Meeting, dem Daily Scrum. Es wird bevorzugt im Stehen abgehalten, da dies die Konzentration auf wichtige Punkte fördern soll. Einmal am Tag wird so der

Austausch mit allen Teammitgliedern gewährleistet. Jedes Teammitglied erläutert kurz seinen Stand der Dinge:

- Was wurde seit dem letzten Meeting erledigt?
- Was wird bis zum nächsten Meeting geplant?
- Welche Hindernisse/Probleme behindern das Vorankommen?

Probleme, die sich nicht innerhalb einer Viertelstunde lösen lassen, werden an den Scrum Master übergeben. Daily Scrum ist ein wesentliches Mittel zur Reflexion und Selbstorganisation des Teams.

### **Sprint Review**

Am Ende eines jeden Sprints steht eine Sprint Review. Hier präsentiert das Entwicklungsteam das Produkt-Inkrement (im Sinne von „Done“). Dabei wird das Produkt überprüft und der Product Backlog gegebenenfalls angepasst. Der Product Owner ebenso wie die Stakeholder können Input geben, allerdings obliegt die letzte Entscheidung darüber, ob Anforderungen verändert werden, dem Product Owner.

### **Sprint Retrospective**

Bei der Retrospektive geht es um eine Überprüfung der Arbeit des Projektteams, um sie kontinuierlich zu verbessern. Zentrale Fragen sind hier beispielsweise:

- Was hat die Zusammenarbeit behindert?
- Was war besonders förderlich für die Zusammenarbeit?
- Welche neuen Ansätze sollten stärker berücksichtigt werden?

Bei den Scrum Artefakten handelt es sich um drei Dokumente, die im Wesentlichen der Transparenz dienen:

### **Product Backlog**

Das Product Backlog ist eine To-Do-Liste mit Anforderungen (Requirements). Es wird ständig weiterentwickelt und vom Product Owner geführt. Da das Product Backlog dynamisch ist, ist es niemals vollständig – der Product Owner passt es ständig an das Produkt an.

### **Sprint Backlog**

Aus den Anforderungen des Product Backlogs wird eine Auswahl an Anforderungen getroffen, die das Team innerhalb eines Sprints bearbeitet. Die einzelnen Aufgaben im Sprint Backlog werden Tickets genannt. Jedes Teammitglied übernimmt die Verantwortung für ein eigenes Ticket. Das Sprint Backlog gibt eine Prognose darüber,

inwieweit das nächste Inkrement funktionstüchtig sein wird, beziehungsweise welche Arbeit noch notwendig ist, um ein funktionsfähiges Done liefern zu können. Hier wird zur besseren Visualisierung oft mit dem Kanban-Board gearbeitet.

### **Product Increment**

Am Ende jedes Sprints steht ein funktionsfähiges Zwischenprodukt – das Produkt-Inkrement. Es muss auch dann einsatzfähig sein, wenn der Product Owner es noch nicht ausliefern will.

Der große Vorteil der Scrum-Methode ist, dass sie mit wenig Hilfsmitteln und geringem Aufwand zu betreiben ist. Ungeeignet hingegen ist sie für Branchen, in denen es auf eine umfangreiche Dokumentation ankommt oder bei denen Leben in Gefahr wäre – so beispielsweise bei militärischer oder pharmazeutischer Software-Entwicklung.

u.a. zitiert aus <https://karrierebibel.de/scrum-methode/>

Am Beispiel von Klöckner ist interessant, dass die Methode Scrum in der Innovations-einheit ausprobiert wurde, um neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln und anschließend aber auch als Modus Operandi Einzug in die Kernorganisation erhielt. Auf diese Weise hat Klöckner sich auch intern weiterentwickelt und die eigene Agilität massiv erhöht.

## Kapitel 9:

# Digital Mindset - “Must Have” für die digitale Transformation

### #Essenzen



Für **FRÄNZI** ist das “Digital Mindset” vor allem ein großes Buzzword. Alle reden davon, aber oft ist nicht klar, was damit gemeint ist. Für sie verbirgt sich darin insbesondere die Neugier und die Haltung, Dinge spielerisch auszuprobieren und dabei Fehler machen zu dürfen. Nur so sind Innovationen möglich und nur so ist ein Unternehmen zukunftsfähig.



Für **NINA** geht es vor allem um ein Growth-Mindset - die Haltung eines kontinuierlichen Lernprozesses und die Bereitschaft, sich ständig mit neuen Technologien und Entwicklungen zu befassen. Unterstützt wird dies durch Weiterbildung - z.B. in Form von Coaching, das im eigenen Team angeboten wird. Die Führungskraft setzt hierbei Muster. Bildet sie sich weiter, ist sie neugierig, probiert sie Dinge aus, etc. so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich im Team eine entsprechende Kultur etabliert.

Ratepay hat als Firma auch das Thema “gesunde Führung” ausgerollt. Es ist ein Teil von digitaler Weiterbildung, damit alle im Unternehmen v.a. in herausfordernden Zeiten in ihrer Balance bleiben.



**GISBERT** erzählt vom Beispiel von Klöckner: Um die digitalen Fähigkeiten und das digitale Mindset zu fördern, hat das Unternehmen eine “Digital Academy” aufgebaut - ein Weiterbildungsprogramm mit vielfältigsten Angeboten rund um das Thema Digitalisierung. Wichtig: Auch sie haben als MVP mit drei Kursen angefangen; evaluiert, was die Nutzerinnen brauchen und dann schrittweise die Akademie ausgebaut.

Dieses Vorgehen war essenziell, um das Thema Digitalisierung in die Organisation zu transportieren. Für die Akzeptanz war hilfreich, dass die Mitarbeitenden die Angebote innerhalb der Arbeitszeit absolvieren konnten. Zusätzlich gab es keinen direkten Zwang zum Lernen, sondern es wurden individuelle Empfehlungen ausgesprochen. Das Unternehmen Klöckner hatte zusätzlich kommuniziert, dass es zu einem zukünftigen

Zeitpunkt nur noch Menschen mit digitalen Fähigkeiten beschäftigen wird, was für den nötigen "Sense of Urgency" gesorgt hat.



**FRÄNZI** spricht von Routinen und wie menschlich es ist, immer wieder in dieselben Muster zu verfallen. Zugleich sind für sie Mechanismen wichtig, diese Routinen infrage zu stellen und zu verändern. Im Grunde ist es ein ständiges Spiel aus "Verfestigen" von Routinen und "Verflüssigen" selbiger durch äußere Einflüsse wie interessante Gespräche, neue Technologien und die Neugier, Neues auszuprobieren.

Unternehmen können dies unterstützen, indem sie Routinen entwickeln, die eigenen Routinen auf den Prüfstand zu stellen und zu "irritieren". Das kann durch externe Impulse, Vorträge, Videos, Leaders von Morgen Staffeln ;- ) etc. geschehen. Oder durch Retrospektiven und Reflexionszeiträume. Und auch durch einen Blick auf den Markt und die Mitbewerber. Auch eine Community of Innovation oder eine ähnliche "Gemeinschaft von Inspirierten" mit Beteiligung der obersten Führung kann im Unternehmen die Funktion erfüllen, ständig in Bewegung zu bleiben und die eigene Veränderungsbereitschaft aufrecht zu halten.



**PHILIPP** ist es wichtig, noch einmal zu betonen: "Digital Natives" sind in ihrer Veränderungsbereitschaft nicht besser oder schlechter als ältere Mitarbeitende. Der Veränderungsimpuls und der Aufruf zum Lernen hat oft sogar mehr Impact im Unternehmen, wenn er von erfahrenen Personen ausgeht. Sowohl bei der Kommunikation ins Unternehmen als auch bei der Zusammensetzung von Digitalteams sollte dies Berücksichtigung finden.



Klöckner ist ein gutes Beispiel dafür. Sie haben bewusst keinen Innovationsmanager eingestellt, sondern es wurde Teil der Organisation, dass bei Klöckner ständig - quasi über jeden Mitarbeitenden - innoviert werden soll. Das war erklärtes Ziel der Geschäftsleitung. Mit der Zeit hat sich eine regelrechte Innovationskultur gebildet, in der gestützt durch digitale Werkzeuge wie Microsoft Yammer, sich selbstorganisiert Innovationseinheiten bilden, um bestimmte Probleme zu lösen. Dadurch hat Klöckner Freiräume geschaffen, die Ideen, die ohnehin im Unternehmen vorhanden sind, auch umsetzen zu können.

#Transfer



Wie Du es bei den Protagonisten gehört hast, ist die entscheidende Frage: "Wie machst Du das mit dem Digital Mindset?" (Zur Erinnerung: eigene Routinen hinterfragen, kontinuierliche Weiterentwicklung, Lernen, Neugier etc.)

Betrachte Dich selbst in Deiner beruflichen Rolle und nutze hierzu die 10er Skala. Wichtig dabei: Wirf den Blick nicht auf den Wunsch, sondern die Wirklichkeit - d.h. auf Dein tatsächliches Handeln im Sinne eines "Digital Mindsets".

Selbsteinschätzung: "Wie gut bist Du selbst in Sachen "Digital Mindset" aufgestellt?"											
gar nicht ausgeprägt										voll ausgeprägt	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Woran machst Du Deine Selbsteinschätzung fest? An welchem konkreten Verhalten sieht man, wie Du das "Digital Mindset" umsetzt bzw. nicht umsetzt?

**Nenne drei Verhaltensweisen bzw. Ausprägungen:**

1	
2	
3	

Lass Dich durch die Aussagen unserer Protagonisten inspirieren und überlege auf Basis Deiner Selbsteinschätzung, wie Du das "Digital Mindset" in Deinem Einflussbereich fördern kannst.

**Nenne auch hier drei konkrete Maßnahmen:**

1	
2	
3	

Beteilige jetzt Dein Team an dieser Aufgabe.

Wie schätzen sie Dich als Leader von Morgen und das Team sich selbst in Sachen “Digital Mindset” ein?

Hierzu kannst Du z.B. jedem kurz erklären, was mit “Digital Mindset” gemeint ist und sie dann sich selbst und das Team auf der 10er Skala einschätzen lassen.

Auch hier ist die spannende Frage: “An welchem konkreten Verhalten machen sie dies fest?”

Hierauf aufbauend könnt Ihr dann gemeinsam erste Maßnahmen entwickeln, wie Ihr Euer “Digital Mindset” fördern könnt. Achtet auch hier auf Umsetzbarkeit der Maßnahmen (Minimalprodukte) und darauf, ob sie Eure Schmerzpunkte lösen. Du merkst schon: Im Grunde durchläuft Ihr einen kleinen Design Thinking-Prozess, um Euer “Digital Mindset” zu entwickeln.

## Kapitel 10:

# Fehlerkultur etablieren

### #Essenzen



Ein geschützter Raum muss vor allem gegen die Konsequenzen von Rückschlägen und Scheitererfahrungen schützen. Für Innovation, das Ausprobieren neuer Methoden und Prozesse sowie Experimente im Bereich digitale Services und Produkte ist diese "Erlaubnis zu scheitern", enorm wichtig. Das bedeutet nicht, dass absichtlich schlampig gearbeitet wird, sondern es ermöglicht, ins Ausprobieren und Erfahrungen sammeln zu kommen, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen.

Dabei muss man bedenken, dass das Wort "Fehlerkultur" für viele bereits zum Unwort des Jahres verkommen ist. Dies liegt daran, dass zwar oft und gerne von der Fehlerkultur gesprochen wird, das Erleben im Alltag dann aber doch ein anderes ist. Für die Umsetzung im Unternehmensalltag ist das Verhalten der Führungskräfte hierbei prägend. Wie steht es um ihre Bereitschaft, Experimente zuzulassen und einzukalkulieren, dass es dabei auch Rückschläge geben kann? Wie bewerten sie eigene Fehler und die der anderen? Und welche Konsequenzen - v.a. subtiler Art - hat man zu fürchten, wenn es anders läuft als geplant?

Führungskräfte setzen durch ihr Verhalten hierbei Muster. Das ist eine große Chance. Denn gehen sie offen und transparent mit eigenen Rückschlägen um, kommunizieren sie diese mit (De-)Mut ins Team und werden dadurch nahbar und authentisch, stehen die Chancen gut, eine hilfreiche Fehlerkultur zu fördern.



**GISBERT** bringt es auf den Punkt: "Die Erkenntnis kam, dass - wenn man die Freiheiten lässt, auch Fehler zu machen - dass man dann viel schneller vorankommt."

Klößner hat sich bewusst entschieden, über Fehler offen zu kommunizieren und hat zu diesem Zweck "Fuck-up Nights" eingerichtet: Veranstaltungen, bei denen Gisbert als CEO selbst, Mitarbeitende von Klößner und auch externe Stakeholder über ihre Rückschläge, Fehler und Scheitererfahrungen berichtet haben.

Zusätzlich hat Gisbert auch im internen Social Media Tool darüber geschrieben.

Er schlägt die Brücke zu der Verwendung interner Social Media Kanäle und ermutigt dazu, diese einfach einmal auszuprobieren. Seiner Erfahrung nach werden diese Werkzeuge sehr verantwortungsvoll genutzt und schaffen ein hohes Maß an Verbindung und Vertrauen.



**FRÄNZI** knüpft daran an. Sie ermutigt dazu, transparent über Social Media zu kommunizieren - auch über Fehler und Scheitererfahrungen.



**PHILIPP** fasst noch einmal zusammen, wie wichtig das Scheitern im geschützten Raum ist, um Erfahrungen zu sammeln, die dann zur Basis des neuen Geschäftsmodells werden. Build - Measure - Learn! Das Scheitern ist der Beweis dafür, welche Aspekte nicht funktionieren und dann entweder verändert und angepasst oder in einem frühen Stadium beendet werden können. Es gibt wenige Vorgehensweisen, die so kosteneffizient sind.

## #Transfer



### Die Fragen für Deinen Transfer liegen auf der Hand:

- Wie gehst Du selbst mit eigenen Rückschlägen um?
- Wie bewertest und kommentierst Du die der anderen?
- Welche Fehlerkultur wird dadurch etabliert?
- Was bräuchte es, um noch fehlerfreundlicher zu werden?  
Frage hierzu auch Dein Team!
- Was nimmst Du Dir diesbezüglich vor?



## Kapitel 11:

# Phase 3: Minimum Viable Product (MVP)

### #Essenzen



Bevor **PHILIPP** in Phase 3 des Transformationsprozesses eintaucht, macht er noch einmal deutlich, wofür das Testing aus Phase 2 überhaupt nötig ist. Es geht um Daten von Erfahrungswerten, die dann in einen Businessplan einfließen, um Stakeholder - z.B. die eigene Führungskraft - zu überzeugen, den Prozess weiter zu verfolgen.

Philipp setzt das bisherige Vorgehen in einen zeitlichen Rahmen. Beide Phasen (Phase 1 und Phase 2) sollten nicht länger als 6 Wochen beanspruchen. Interessant dabei: Bisher wurde keine einzige Zeile Code geschrieben. Das heißt: Der häufig genannte Mangel an Programmierern ist kein Argument, sich nicht auf den Weg zu machen.

In Phase 3 geht es um die Entwicklung des ersten Produkts: dem Minimalprodukt oder MVP (Minimum Viable Produkt) - einem Produkt, das im Kleinen schon funktioniert, aber noch sehr roh ist, unfertig aussieht und für das man sich ggf. sogar schämt. Aber die Grundfunktion, um den Schmerzpunkt aus Phase 1 zu lösen, ist schon vorhanden.

Ganz grundlegend dabei ist der Fokus auf die wenigen wesentlichen Funktionalitäten, die nötig sind, um die Schmerzpunkte der Nutzerinnen zu lösen. Philipp weist auf die "Featuritis-Falle" hin, die v.a. von der Ingenieursdenke getrieben wird, viele Möglichkeiten ins Produkt einzubauen.

In dieser dritten Phase braucht das MVP nicht viele Features, sondern ein ganz klares Nutzerversprechen.



Klares Nutzerversprechen

vs.



Featuritis

Das MVP darf maximal zwei oder drei Kernfunktionen besitzen, die nach Möglichkeit die Schmerzpunkte der Nutzer lösen.



**GISBERT** bringt ein anschauliches Beispiel für ein misslungenes Vorgehen bei Klöckner. Es geht um einen Webshop, in den große Mengen an Geld investiert wurden. Allerdings ohne mit Nutzern zu testen, ob er überhaupt die Schmerzpunkte löst und angenommen wird. Das Learning von Gisbert daraus war, nicht funktionierende Produkte und Services früh zu beenden und nicht versuchen, sie durch zusätzliche Features zu verbessern.



**PHILIPP** bringt ein gutes Beispiel hierzu von Thermondo. Ein MVP ist dort ein Mittel, um beispielsweise auf die Frage, ob eine Wärmepumpe komplett online vertreibbar ist, eine Antwort zu finden. Auf diese Weise weitet Thermondo sein Geschäftsfeld stückweise aus und testet mit relativ geringem Aufwand die Marktakzeptanz und damit das Business-Potenzial von neuen Produkten.



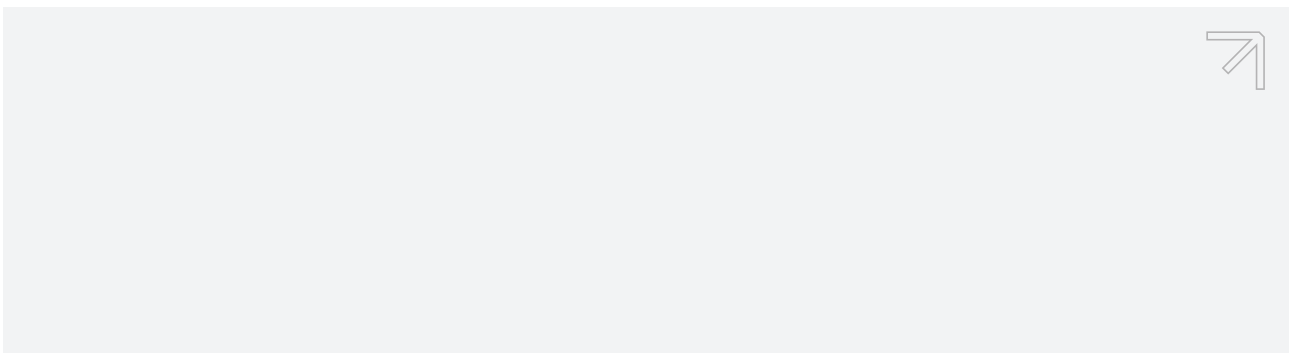
**NINA** berichtet von einem MVP-Beispiel von Ebay. Um herauszufinden, ob die Plattform "Wish" für junge Kunden funktioniert, wurde innerhalb von zwölf Wochen eine komplette Kopie des Ebay Marktplatzes entwickelt. Dieser MVP wurde getestet und so lange schrittweise weiterentwickelt, bis er in die Ebay-Plattform integriert werden konnte.

## #Transfer

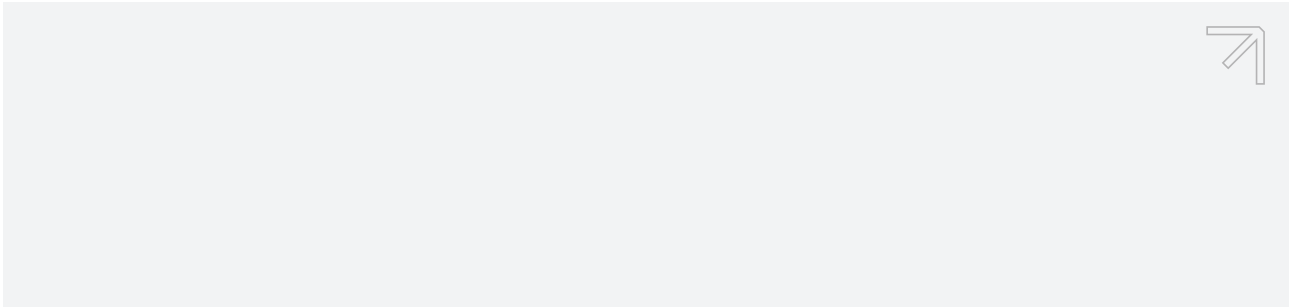


Aufbauend auf Deine Notizen zur Phase 2 mache Dir bitte jetzt einen Plan, wie die dritte Phase bei Dir/Euch aussehen kann.

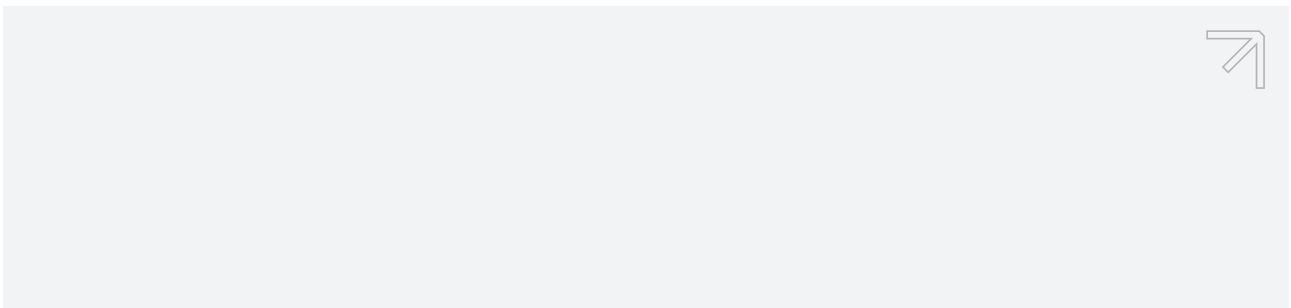
**Welche zwei oder drei Kern-Funktionalitäten muss das MVP haben, um die Schmerzpunkte der Nutzer zu lösen?**



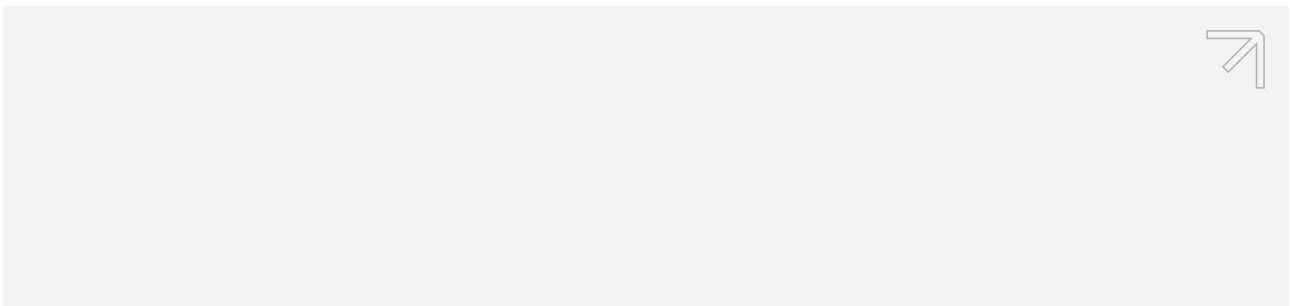
**Wie viel Zeit wird für die Entwicklung veranschlagt?**



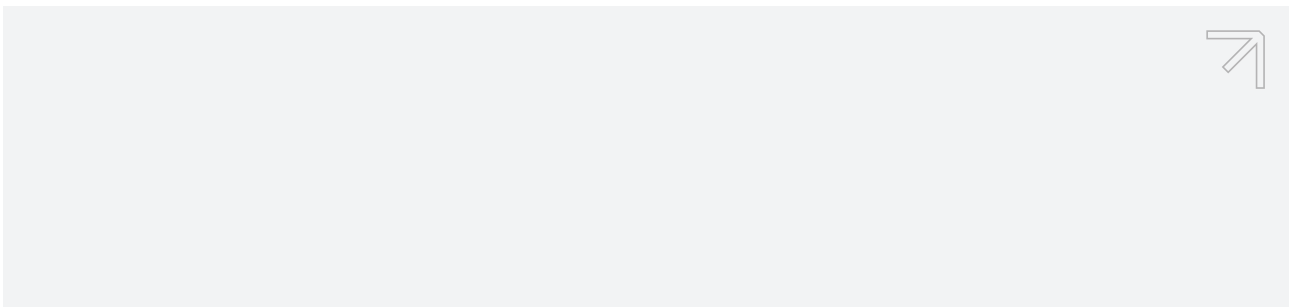
**Mit welchen Nutzerinnen finden die ersten Tests statt?  
Wann wird das sein?**



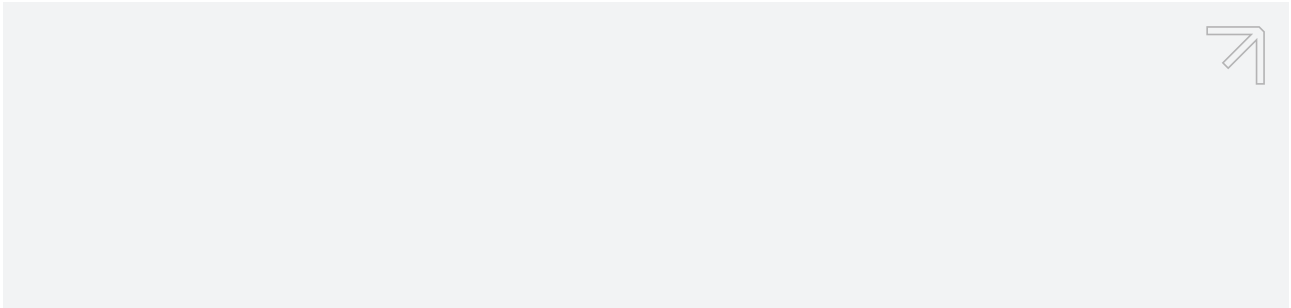
**Wie wird der Prozess gestaltet, damit die Testergebnisse in die weitere Entwicklung  
Einzug finden?**



**Wer ist für die Entwicklung und das Testing mit ausgewählten Nutzern  
verantwortlich?**



Was gibt es aus Deiner Sicht hierzu noch zusätzlich zu beachten?

A large, empty rectangular area with a light gray background, intended for a user to provide an answer. A small gray arrow icon is located in the top right corner of this area.

# Kapitel 12:

## MVP - Best Practices

### #Essenzen



**PHILIPP** gibt Dir zwei Beispiele für die Themen “MVP” und “Test-Mentalität” mit auf den Weg - eines aus dem B2C-, das andere aus dem B2B-Bereich.

1. Beispiel: “Sportartikelversicherung” eines Versicherungsunternehmens: Bevor über die Investition eines zweistelligen Millionenbetrags in die Entwicklung eines Pay-per-use-Versicherungsangebots entschieden wird, sollte Philipp mit seinem Unternehmen einen MVP testen, ob das Angebot überhaupt von den Kunden angenommen wird.

Der MVP sah folgendermaßen aus: Drei Wochen nach dem ersten Gespräch mit dem CEO der Versicherung hatte Philipp mit seinem Team einen Stehtisch + Rollup auf der Piste eines Skigebiets aufgebaut und dort vor Ort den MVP “Skiversicherung” angeboten. Nach fünf Tagen hatten sie 47 Versicherungen verkauft. Über Online-Tests hatten sie zusätzlich 450 Datensätze generiert, sodass der CEO nach drei weiteren Wochen die Entscheidung treffen konnte, aufgrund der Datenbasis das Invest zu tätigen und die Pay-per-use-Sportartikelversicherung umzusetzen.

**Philipp betont anhand dieses Beispiels noch einmal, was für dieses Vorgehen nötig ist:**

- der geschützte Raum, der ermöglicht, die Tests außerhalb der Kernorganisation durchzuführen
- das Abwägen der Risiken des MVPs und des Testens
- der Start-up-Spirit und die Test-Mentalität mit Nutzern
- das Erheben von Daten und das Entscheiden aufgrund der konkreten Datenlage
- das Back-up des CEO oder der oberen Führung
- die Schnelligkeit in der Umsetzung

2. Im B2B Beispiel geht es um einen Betonpumpenhersteller, der auf der Suche nach neuen digitalen Geschäftsmodellen ist und seine B2B-Kunden digital erreichen möchte. Der Sense-of-urgency hierfür speist sich v.a. aus einem veränderten Marktumfeld, in dem die Konkurrenz aus Fernost mit Kampfpreisen in den Wettbewerb einsteigt.

Nach drei Wochen Interviews mit den Kunden - in diesem Fall Estrichlegern - waren deren Schmerzpunkte in Bezug auf den Betonpumpenhersteller benannt. Diese waren:

1. Der hohe Preis der Maschinen gekoppelt mit geringer Bonität der Estrichleger
2. Logistik-Herausforderung, um die Betonpumpe zur Baustelle zu bringen
3. Versicherung und Reinigung der Betonpumpen

Die Idee zur Lösung der Schmerzpunkte, die daraufhin von Philipps Team entwickelt wurde, war ein Mietmodell für Betonpumpen. Der Widerstand des Vertriebschefs war zunächst groß, wurde aber von der Bereitschaft des CEO übertroffen, das Konzept einfach mal auszuprobieren.

Der MVP hieß "Pump Now" und bestand aus einem einfachen Miet-service, der die Betonpumpen inklusive Versicherung auf die Baustelle liefert, wieder abholt und reinigt. Die Estrichleger als Nutzer wurden angeschrieben und zusätzlich wurde der Service auf einer Messe präsentiert. In drei Wochen gingen 70 Mietbestellungen für Betonpumpen ein. Und das - obwohl keine einzige Betonpumpe zum Ausliefern zur Verfügung stand - ganz im Sinne von "fake it until you make it." Trotzdem wurden alle 70 Bestellungen bedient.

Auf Grundlage dieser einfach und kurzfristig generierten MVP-Erfahrung hat der Betonpumpenhersteller sein Geschäftsmodell auf die Vermietung seiner Produkte umgestellt.

Zum Ende der Phase 3 bringt Philipp noch sein Musterbeispiel für ein Minimalprodukt: die Corona Warn-App der Bundesregierung.

Zehn Wochen nach Beauftragung war die erste Version der App live. Allerdings nur auf deutsch und mit technischen Restriktionen. In kurzen Zyklen wurden weitere

Funktionalitäten wie zusätzliche Sprachen und technische Kompatibilität dazu entwickelt und nach der “Build-Measure-Learn-Schleife” integriert.

Nach kurzer Zeit sind die Nutzerinnen-Zahlen exponentiell gestiegen und mittlerweile wird die App in zahlreichen europäischen Ländern von Millionen von Menschen genutzt.

Der Leitsatz für diese Form des Vorgehens lautet: “Done is better than perfect!”

---

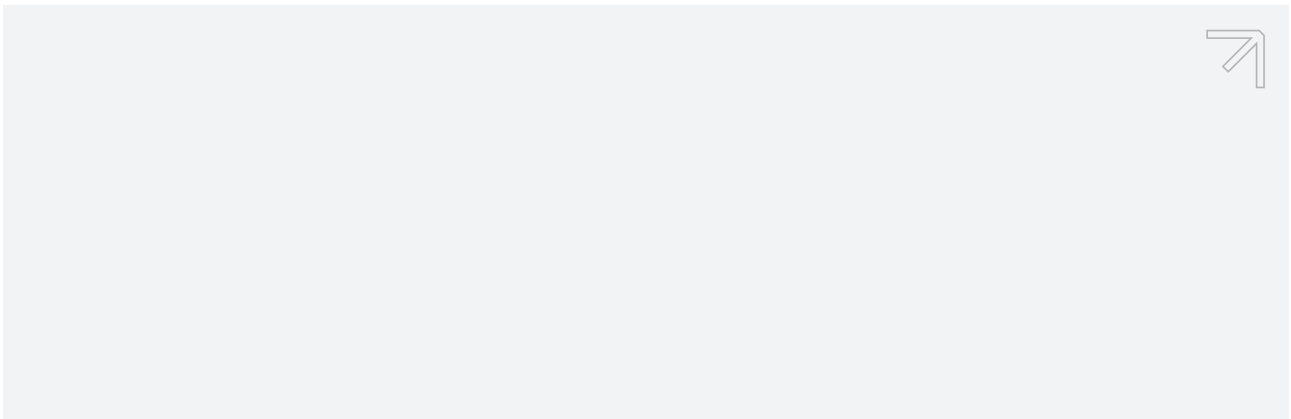
## #Transfer



**Was kannst Du von Philipps Beispielen für Dich und Euch mitnehmen?**

**Was nimmst Du Dir konkret vor und wie willst Du es umsetzen?**

**Mache Dir hierzu Notizen:**

A large, empty grey rectangular area intended for taking notes. In the top right corner of this area, there is a small, faint grey icon of an arrow pointing up and to the right.

# CASE STUDY KLÖCKNER

## Learnings & Doings der digitalen Transformation

Philipp interviewt Gisbert zum Digitalen Transformationsprozess von Klöckner. Hier sind die Kernaussagen für Dich zusammengefasst.

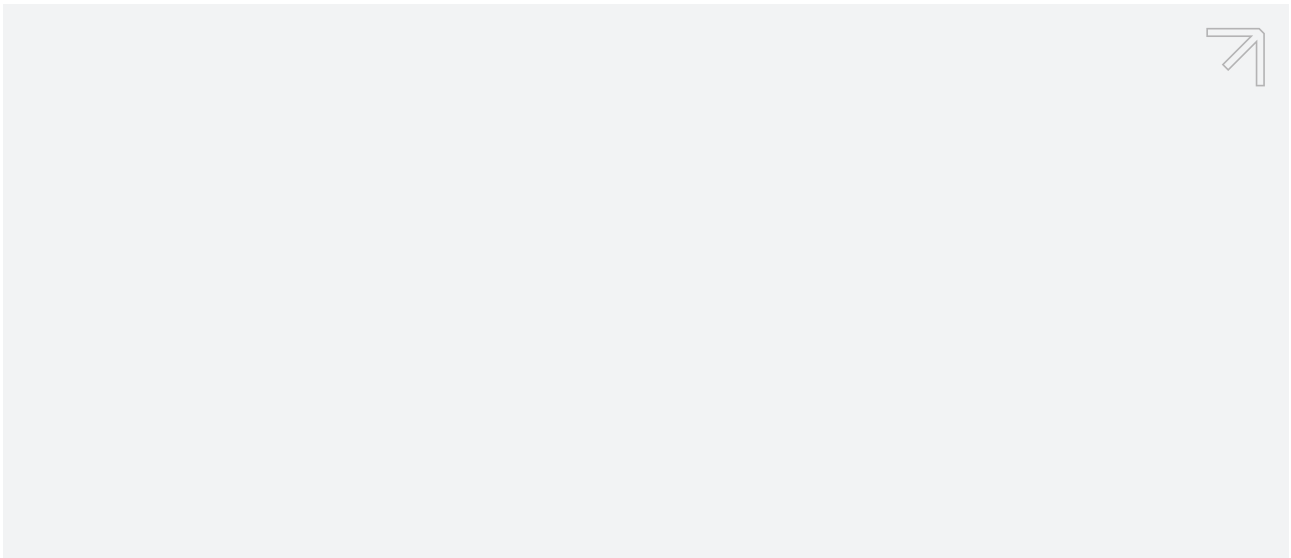
- Eine der schwierigsten Aufgabe war es für Gisbert, ein Projekt zu “killen”, weil man zum einen oft nicht genau weiß, ob man damit richtig liegt und weil es zum anderen mit viel Enttäuschung verbunden ist.  
Sein Learning daraus: Wenn man Dinge am Produkt verbessert, sich aber an der Nutzer-Resonanz nichts verbessert, hat man den Punkt erreicht, an dem man ein Produkt beenden sollte.
- Das Prinzip “fake it until you make it” wurde bei Klöckner angewendet, um herauszufinden, wo die Schmerzpunkte des Kunden liegen und daraufhin schnelle Lösungen zu präsentieren und zu testen, ob damit die Schmerzpunkte gelöst werden.  
Daraus hat sich z.B. eine Kontraktplattform für die Kunden von Klöckner entwickelt, mit der der Kunde die Kontrakte und den aktuellen Stand einfach einsehen konnte.
- Auch ökonomisch hat dieses Vorgehen Sinn gemacht. Ob sich ein Feature oder Produkt rechnet oder nicht, lässt sich so ohne großes Risiko über MVPs herausfinden.
- Der Anspruch an Perfektionismus ist für dieses Vorgehen mit das größte Problem, das überwunden werden muss. Für die Belegschaft von Klöckner war es eine echte Herausforderung, mit halbfertigen Produkten zu ihren Kunden zu gehen.
- Beim Blick auf den gesamten digitalen Transformationsprozess von Klöckner ergeben sich folgende Erkenntnisse:
  - Es wurde sehr nutzerzentriert begonnen, indem die Schmerzpunkte der Kunden herausgefunden wurden.
  - Daraus hat sich der Hub Klöckner-i entwickelt, mit dessen Hilfe die Schmerzpunkte auf neuartige Art und Weise gelöst wurden (MVP + Testing mit Kunden, Build-Measure-Learn-Kreislauf).

- Anschließend wurde Klöckner-i näher an die Kernorganisation herangeführt, um auch dort Impact in Form einer Kultur-Transformation zu erzielen. Hierfür wurde u.a. die “Digital Academy” und das interne soziale Netzwerk etabliert, um auch die Kommunikation innerhalb des Unternehmens zu verändern.
- Danach wurde die Kundenplattform auch für Dritte geöffnet und die Ausgründung von XOM Materials durchgeführt, die disruptiv zum Kerngeschäft von Klöckner ist.
- Die Arbeitgeberattraktivität von Klöckner hat sich durch die digitale Transformation massiv erhöht. Klöckner galt auf einmal als “hip”, als Unternehmen, in dem man gestalten kann.

## #Transfer



**Auch zu Gisberts Aussagen zum digitalen Transformationsprozess von Klöckner gibt es sicherlich einige Aspekte, die für Dich und Euren Prozess relevant sind. Hier ist Raum für Deine Gedanken, Ideen und Notizen.**



# LEADERS VON MORGEN

Digitale  
Transformation



Stop guessing. Start doing.

## Episode 3

---

<b>Intro</b>		96
--------------	--	----

---

<b>Kapitel 13:</b>	Phase 4 - Integration in die Kernorganisation	98
--------------------	---	----

---

<b>Kapitel 14:</b>	Rolle des CEO im Rahmen der digitalen Transformation	100
--------------------	--	-----

---

<b>Toolbox:</b>	Social Media Kommunikation	103
-----------------	----------------------------	-----

---

<b>Kapitel 15:</b>	Employee Empowerment	104
--------------------	----------------------	-----

---

<b>Kapitel 16:</b>	CDO - Wer führt diese Funktion aus?	107
--------------------	-------------------------------------	-----

---

<b>Kapitel 17:</b>	Ökosystem: Synergien durch Partnerschaften	109
--------------------	--	-----

---

<b>Kapitel 18:</b>	Call to Action	112
--------------------	----------------	-----

# Intro

Nachdem wir ausführlich über Phase 3 des 4-Phasen-Prozesses gesprochen haben, geht es jetzt in der letzten Phase darum, die Innovation in die Kernorganisation zu integrieren.

## #Essenzen



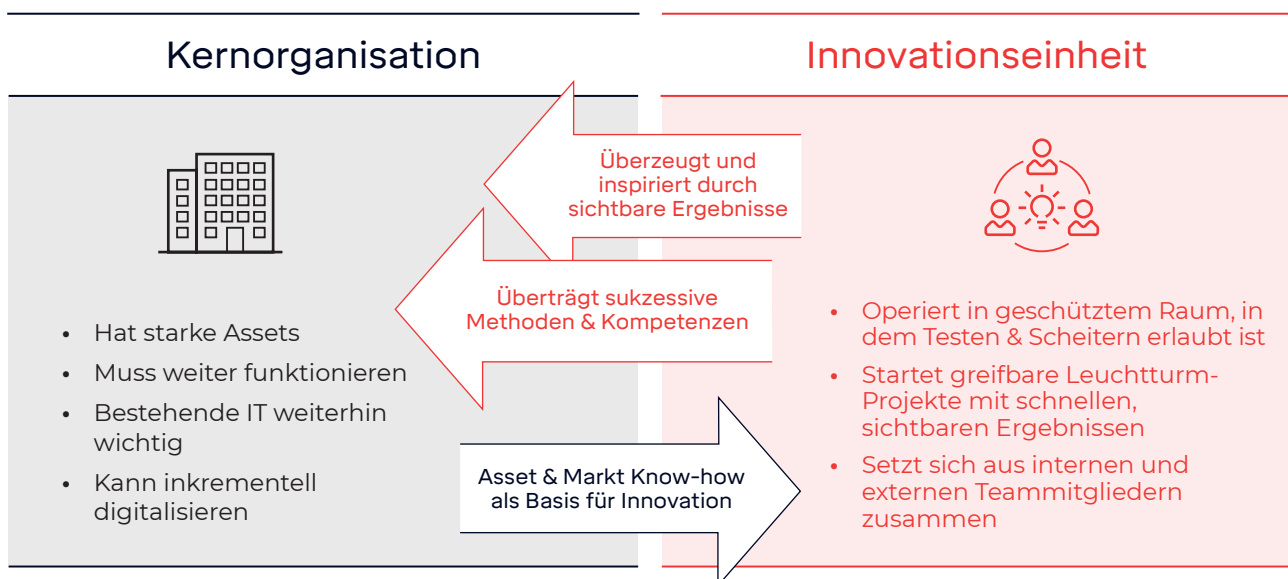
Der Brückenschlag von den Experimenten im geschützten Raum zurück ins Kern-Unternehmen ist laut **FRÄNZI** eine enorme Herausforderung. Im besten Fall besteht in der Kernorganisation bereits eine Kultur, die den Impuls aus der Innovationseinheit auch aufnehmen kann.

Zusätzlich ist es wichtig, über die mit Daten belegbaren Erfolge die nötige Akzeptanz zu schaffen, dass die neuen Impulse integriert werden können. Einzelpersonen können überzeugt werden, indem der Mehrwert für sie als Person deutlich gemacht wird.

Der zweite Teil sind die Kompetenzen, die in der Kernorganisation vorhanden sein müssen, damit die Innovation dort auch "andocken" kann.



Nachdem in Phase 3 Daten zum MVP gesammelt wurden, gibt es zwei Wege. Ist die Innovation zu disruptiv, sollte ausgegründet werden. Ansonsten geht es zurück in die Kernorganisation.



---

**#Transfer**

---



**Überlege Dir, wie Du und Ihr für diese Rück-Integration aufgestellt seid:**

- Gibt es die nötigen Kompetenzen und eine förderliche Kultur hierfür?
- Falls ja, wie lässt sich der Prozess der Integration gut gestalten?
- Falls nein, wie könnt Ihr dies bei der Kommunikation berücksichtigen?
  - Wen braucht Ihr als Unterstützer?
  - Wie kann Euch die Top-Führung dabei helfen?
  - Wer muss speziell ins Boot geholt werden?

**Mache Dir ein paar Notizen hierzu.**



## Kapitel 13:

# Phase 4 - Integration in die Kernorganisation

### #Essenzen



“Was wir vorher im Kleinen getestet haben, das machen wir jetzt groß.” sagt **PHILIPP**. Es geht um die Skalierung in der Kernorganisation. An dieser Stelle gibt es eine Art Abzweigung im 4-Phasen-Prozess. Wenn etwas im Horizont 1 entwickelt wurde, das für die Kernorganisation relevant ist, wandert es aus dem geschützten Raum zurück. Falls aber in Horizont 3 etwas sehr disruptives entwickelt wurde und das eigene Geschäftsmodell ggf. sogar angreift, dann wird ausgegründet.

Sofern Ihr den Weg der Integration in die Kernorganisation wählt, ändert sich ab jetzt der Modus. Jetzt gilt “Scheitern strengstens verboten!” Ab jetzt werden alle Personen gebraucht, die vorher eher wenig Einfluss haben sollten: CTO/CIO, EDV-Leiterin, Business-Development, Produktion etc. Alle Personen, die für Perfektion, Fehlerfreiheit und Compliance stehen, müssen jetzt an Bord geholt werden.

Die Integration steht jetzt auf starken Beinen. Die CEO steht dahinter, die Kunden wollen es haben, es gibt einen relevanten Business Impact und die Mitarbeiterinnen der Kernorganisation sind im besten Fall auch davon überzeugt.

Ab jetzt beginnt der Wandel in der Kernorganisation. Das bedeutet, die Mitarbeitenden dort mitzunehmen, Schulungen anzubieten, aufzuklären und den Rahmen bieten, um den neuen Service oder das neue Produkt anwenden zu können. Auch Strukturen können jetzt angepasst werden - siehe der Case von Klöckner, bei dem Scrum als Projektmanagement-Methode nun auch Anwendung im Konzern gefunden hat. In der Regel wird nicht nur ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung integriert. Es werden auch eine neue Kultur von Innovation, ein neues digitales Mindset und agile Methoden und Vorgehensweisen übertragen.

### Noch einmal knackig zusammengefasst geht es um:

- Sukzessive Befähigung der Mitarbeitenden
- Unternehmensweite Kommunikation der CEO
- Erfolgreiche Leuchtturmprojekte unter Einbeziehung der internen Stakeholder
- Mitarbeitende der Kernorganisation als Botschafter der Integration
- Intensive Schulung der Führungskräfte und Mitarbeitenden

---

**#Transfer**

---



**Du hast gehört, was Philipp über die Integration in die Kernorganisation gesagt hat.**

**Wie sieht diese Phase bei Dir/Euch aus?**

- Integriert Ihr oder geht Ihr den Weg der Ausgründung?
- Wer sind die Schlüsselpersonen, die Ihr jetzt am Integrationsprozess beteiligen müsst (CIO/CTO, EDV-Leiterin, Business Development, etc.)?
- Wie kommuniziert Ihr den Integrationsprozess? Welche Beweise/Daten liefert Ihr für das funktionierende Modell? Welche Nutzenargumente braucht es, um Kritiker zu überzeugen?
- Wie sieht es mit dem neuen Mindset und der Kultur aus? Welche Schulungsmaßnahmen wollt Ihr hierzu umsetzen?
- Welche sonstigen Einfälle und Aspekte hast Du hierzu noch?



## Kapitel 14:

# Rolle des CEO im Rahmen der digitalen Transformation

### #Essenzen



Digitale Transformation bedeutet auch immer die Transformation der Führungskräfte und v. a. des CEO. Besonders betrifft das die Art der Kommunikation gegenüber der Belegschaft. Ein schwarzes Brett und die Betriebsversammlung reichen bei weitem nicht aus. Über digitale Kanäle (Slack, MS Teams oder andere) muss viel nahbarer, kurzfristiger, transparenter und v. a. hierarchiefreier kommuniziert werden. Gisbert Rühl, der mit seinem iPad kurze selbst gemachte Videobotschaften verschickt hat, ist ein gutes Beispiel hierfür.

Auch bei der externen Kommunikation gibt **PHILIPP** den Hinweis an Top-Führungskräfte, viel offensiver in den Austausch zu treten und z.B. Geschichten zu Scheitererfahrungen und zum eigenen Transformationsweg zu erzählen. Für potenzielle Arbeitnehmerinnen wird das Unternehmen auf diese Weise viel greifbarer, persönlicher und oft auch attraktiver.



Für **GISBERT** als CEO war es eine deutliche Veränderung, dass er gelernt hat, Fragen zu stellen. In der alten Kultur wusste der CEO alles und hat per se keine Fragen gestellt. Dies hat sich mit der digitalen Transformation gründlich geändert.

Für Gisbert ging es bei der Transformation von Klöckner gar nicht darum, die Verantwortung an neue Stellen wie den CDO (Chief Digital Officer) abzugeben, sondern vielmehr den Kulturwandel selbst und allen voran in der CEO-Rolle zu gestalten.



Die CEO spielt für **NINA** die Rolle des Dirigenten. Die digitale Transformation geht von der obersten Führung aus, aber sie kann sie nur mit einem Orchester gemeinsam gestalten. Der Dirigent sorgt dafür, dass die Einsätze stimmig sind und die Spezialistinnen selbst gestalten können.

Das Ego des CEO muss dabei natürlich zurück stehen. Das ist ganz wichtig und betrifft v.a. den Umgang mit Fehlern. "Leader von Morgen zelebrieren Fehler." sagt Nina.



**FRÄNZIS** Erfahrung nach kann der Weg zur digitalen Transformation sowohl von der Top-Führung ausgehen als auch von der Mitarbeiterschaft "von unten" entstehen, indem ausreichend Druck auf die Führung ausgeübt wird. Aber in jedem Fall muss die Top-Führung mit an Bord sein, damit die Transformation gelingt.



Die Kommunikation des CEO zur digitalen Transformation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, damit die Belegschaft tagesaktuell erfährt, wo der Prozess gerade steht und dass die Transformation nicht ein nettes Experiment ist, sondern auf jeden Fall stattfindet.



Es geht nach **FRÄNZI** vor allem um die Kommunikation von positiven Erlebnissen, Beispielen oder Entwicklungen. Positive Verstärkung ist hier das Stichwort.



Die Menschen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für die digitale Transformation. Wenn nämlich die "critical leader" nicht hinter dem Prozess stehen, kann das zwei Gründe haben. Entweder sie wurden nicht gut abgeholt oder sie können von sich aus über einen bestimmten Grad an Veränderung nicht mitgehen. Letzteres ist ein kritischer Punkt. Hier muss entschieden werden, ob ein gemeinsamer Weg noch möglich ist oder nicht.

**NINA** bringt hierfür das Beispiel, als sie als CEO von Brands4friends den Change von Umsatzwachstum auf profitables Wachstum gestaltet hat. Der Schlüssel lag hier in der Kommunikation. Allerdings konnte sie ein paar Personen mit starker Bewahrer-Mentalität nicht erreichen. Nachdem sie noch einmal gesondert auf diese zugegangen ist, hat sie letztendlich entschieden, sich von ihnen zu trennen und die Rollen, die sie besetzt hatten, komplett zu streichen.

## #Transfer

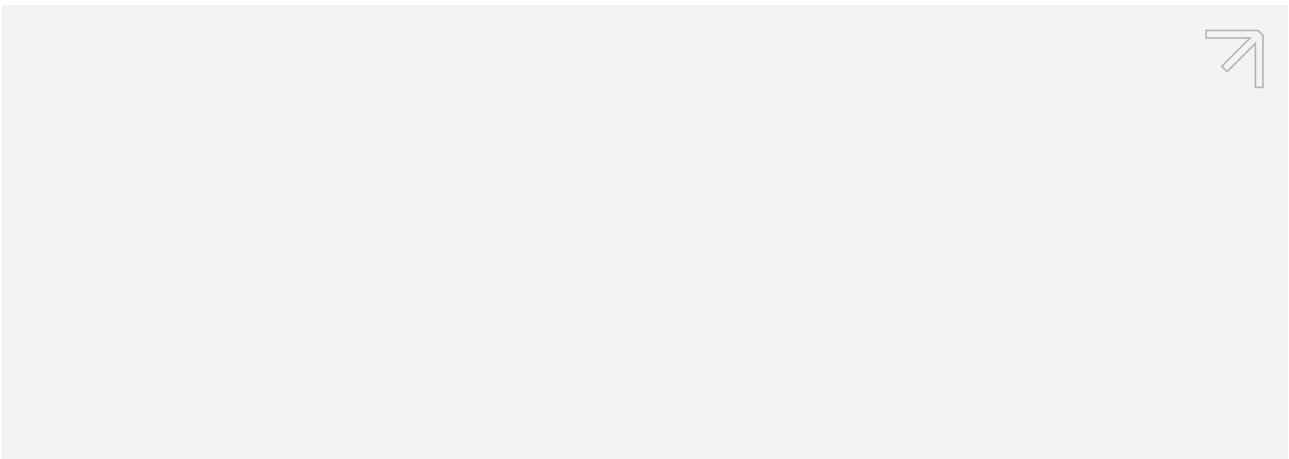


Wir haben viele Aspekte vom Wandel der Top-Führungskräfte gehört. Es geht stark um Nahbarkeit und hierarchiefreie, transparente Kommunikation. Zudem um eine fragende Haltung, Neugier und Interesse an den Mitarbeitenden. Das Thema Fehlerfreundlichkeit und Umgang mit Bewahrern wurde genannt.

- Was davon ist für Dich und Deinen Transformationskontext besonders relevant?
- Was brauchen die Top-Führungskräfte Deines Unternehmens, um die Transformation gut zu gestalten?
- Falls Du selbst zur Top-Führung gehörst: Welche Stärken fehlen Dir für die digitale Transformation? Wie kannst Du Dich entsprechend entwickeln?
- Wer könnte Dich dabei unterstützen?

Auf jeden Falls solltest Du Dir hierzu Meinungen von außen holen. Zur fragenden Haltung und transparenten Kommunikation gehört auch, Deine Mitarbeitenden zu fragen, was sie denken, was Du brauchst, um die digitale Transformation gut gestalten zu können.

**Hier findest Du Raum für Deine Notizen:**

A large, light gray rectangular area intended for taking notes. In the top right corner of this area, there is a small, faint icon of a right-pointing arrow.

## Toolbox:

# Social Media Kommunikation

### #Essenzen



Wir haben gehört, wie wichtig nahbare, transparente und hierarchiefreie Kommunikation in dieser Phase des Transformationsprozesses ist.



**FRÄNZI** gibt ein Beispiel für nahbare Kommunikation bei der Freenet AG. Dort gibt es über Social Media das Format "Frag Christoph" (der CEO Christoph Vilanek), bei dem alle Mitarbeitenden Fragen direkt an die oberste Führungskraft stellen können. Diese beantwortet dann nicht etwa die Presseabteilung, sondern der CEO persönlich.



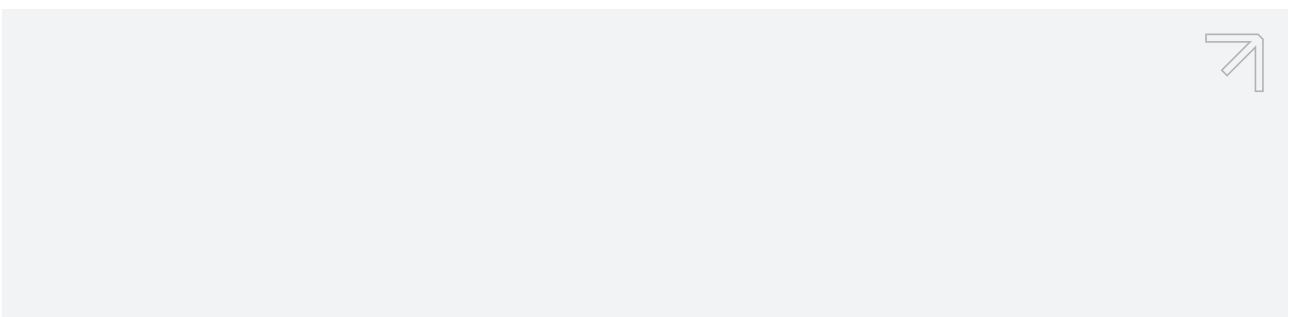
**GISBERT** gibt ein schönes Beispiel, wie sie bei Klöckner mit Yammer ein Werkzeug für hierarchiefreie Kommunikation eingeführt haben. Der damit verbundene Pragmatismus und die Schnelligkeit, Dinge einfach mal auszuprobieren, haben die Kultur bei Klöckner positiv beeinflusst.

### #Transfer



- Wie kann diese transparente und hierarchiefreie Kommunikation bei Dir und Euch aussehen?  
Welche Tools könnt Ihr hierfür nutzen?
- Und wie müssen der CEO und die obersten Führungskräfte diese Tools nutzen, um ein neues Kommunikationsmuster in der Organisation zu etablieren?

Hier ist Raum für Deine Notizen:



# Kapitel 15:

## Employee Empowerment

### #Essenzen



**NINA** wiederholt Philipps Aussage: "Digitale Transformation könnt Ihr Euch nicht kaufen!" Sie beginnt bei der obersten Spitze und muss dort mitgetragen werden. Zusätzlich braucht es digitale Transformatoren - Führungskräfte, die über Silos hinweg Veränderungen in der Organisation gestalten und begleiten. Sie müssen die Sensibilität haben, Ängste zu nehmen und andere für den Wandel zu begeistern. Das geht über Kommunikation. Genau diese Skills brauchen die Leader von Morgen.



"Du musst ganz bewusst auf Deinen Kalender schauen und Routinen finden, um die Mitarbeitenden auf die Reise mitzunehmen." **PHILIPP** bringt das Beispiel mit dem wöchentlichen 3-bis-5-Minuten-Video von ihm, das in Ergänzung zum monatlichen "All Employee Meeting" gepostet wird. Zusätzlich spricht Philipp über das Stärken der Marke durch gelebte Werte, die z.B. auch im Recruiting-Prozess Anwendung finden.



"Unternehmen der Zukunft sind dann erfolgreich, wenn sie von Leadern angeführt werden, die nach wie vor eine starke Performance-Orientierung haben und zusätzlich dazu Teams und Mitarbeitende dort abholen können, wo sie stehen. Letzteres schafft man nur mit starker Empathie und einem übergeordneten Purpose, der den Rahmen vorgibt, in dem sich jeder und jede individuell entfalten kann. Als Führungskraft darf ich einen Fehler nicht machen: Die ohnehin schon intrinsisch motivierten "subject-matter-experts" - die Expertinnen ihres Fachs durch irgendwelche Maßnahmen zu demotivieren."



Die "Leaders von Morgen" sind für **FRÄNZI** dynamische Menschen, die es schaffen, neue Impulse im Unternehmen mit bewährten Erfahrungen zu verknüpfen und daraus ein fruchtbares Innovationsumfeld zu schaffen.



**NINA** teilt ein paar ihrer Scheitergeschichten. Rückblickend stellt sie fest, dass sie oft zu viel wollte und zu viel übers Knie brechen wollte und es dabei nicht geschafft hat, genug zu erklären und genug Leute

mitzunehmen. Besonders zu Beginn ihrer Karriere war dies ein Problem. Sie war zu schnell, zu radikal und hat zu sehr in Schwarz-Weiß-Kategorien gedacht.

Für die Führungskraft als Dirigentin kommt es v.a. auf offene und transparente Kommunikation an. Sie ist das Werkzeug, um individuell auf Mitarbeitende einzugehen und sie dort abzuholen, wo sie stehen. Das Mittel hierzu sind Geschichten. Durch Storytelling kann ich andere Menschen von meinem Vorhaben begeistern, auf eine Veränderungsreise mitzukommen. Starke Bilder und Analogien helfen dabei, die Story anschaulich und emotional packend zu machen und Transparenz darüber herzustellen, wohin die Reise geht und wozu das Unternehmen dorthin reist.



Für **GISBERT** ist es als Führungskraft die Herausforderung, einerseits Führungsperson zu sein und zugleich die eigenen Mitarbeitenden viel mehr zu "empowern". Bei Klöckner ging es v. a. darum, der zweiten und dritten Führungsebene klar zu machen, Probleme selbstständig zu lösen und eigenständig zu agieren und nicht nur dem CEO zuzuarbeiten.



Ein digitales Transformationsvorhaben sollte nicht übers Knie gebrochen werden. **NINA** strukturiert das Vorgehen in:

1. Problem-Analyse: Was ist das Problem und was verursacht es?
2. Planungsphase: Was brauche ich, um es zu lösen?
3. Identifikation von hierarchie-unabhängigen Schlüsselpersonen, die die Veränderung mitgestalten und die als "Change Agents" aktiv werden.



**PHILIPPS** Führungsphilosophie ist stark durch den Mannschaftssport geprägt. Es geht v. a. um Gemeinsamkeit: gemeinsam gewinnen und gemeinsam verlieren. Dieses Gemeinschaftsgefühl entbindet trotzdem nicht jede Einzelne, in die Verantwortung zu gehen und sie zu übernehmen. Bei der Entscheidungsfindung geht es um die Balance aus

Beteiligung des Teams und darum, die Entscheidung dann auch zu treffen und nicht ewig zu debattieren.

Eine weitere Fähigkeit aus dem Sport ist es, nach Rückschlägen wieder aufzustehen.

Philipp spricht sich für Tests aus, um seine eigene Persönlichkeitsstruktur zu verstehen. Er spricht von verschiedenen Führungstypen wie dem "Producer", dem "Unifier", der die Gruppe zusammenhält, den "Stabiliser", der dafür sorgt, dass sich nicht alles verändert, sondern manche Dinge gleich bleiben.

Über solche Modelle kann die Sensibilität für Rollenverteilung und Stärken einzelner Personen geschärft werden und Rollen im Unternehmen und im Change-Prozess entsprechend vergeben werden.

Siehe weitere Infos dazu unter folgendem Link:

<https://organizationalphysics.com/2011/11/09/the-four-styles-of-management/>



Leader von Morgen sollten viel Zeit in Führungsarbeit investieren. Als Größenordnung gibt Dir **NINA** mit, dass mindestens 50% Deiner Zeit mit Führungsarbeit gefüllt sein sollte. Dies beinhaltet u.a. Meetings, Coachings, Entscheidungsfindung und strategisches Arbeiten.

Bei größeren Veränderungsprozessen hat sie regelmäßige “All-Hand-Meetings” mit allen Kolleginnen, zusätzlich Meetings mit jeder Abteilung und jedem Team im Unternehmen (einmal pro Quartal). Wichtig dabei: Jeder hat die Möglichkeit, sie alles zu fragen. Dieser Zeitinvest ist es nach Nina absolut wert.

**#Transfer**



**Du hast gehört, wie wichtig Zeiträume für bewusste Kommunikation für den erfolgreichen Transformationsprozess sind.**

Philipp Pausder spricht Dich in seiner Sequenz direkt an und fragt Dich: “Was sind die Vehikel und Foren der Kommunikation und der Werteebene, die Du bewusst gestalten willst?”

Auch Nina unterstreicht deutlich, wie wichtig Zeit für Austausch, Fragen, Storytelling, etc. im Transformationsprozess ist.

Überlege Dir, wie diese bei Dir aussehen können und welche Formate dafür hilfreich sind? Notiere Dir hierzu konkrete Zeiträume für Formate mit Dauer und Datum.

**Meine/unsere Kommunikationsformate und -Zeiträume:**

(Der Inhalt in der ersten Zeile ist ein Beispiel.)

	Format	Zeitraum	Verantwortlich	Sonstiges
1.	Weekly Change Video	jeden Montag	CEO	Sonntag Abend selbst produzieren
2.				
3.				
4.				
5.				

## Kapitel 16:

# CDO - Wer führt diese Funktion aus?

### #Essenzen



In klassischen Unternehmen ist die Rolle der CDO sehr wichtig, weil sich hieran ganz viele Hoffnungen bezüglich digitaler Transformation, neuer Geschäftsmodelle, agiler Kultur etc. knüpfen.

Bei Digitalunternehmen und großen Tech-Konzernen braucht es diese Rolle nicht mehr, weil sie tief in die anderen C-Level-Rollen integriert ist. Jede und jeder macht digitale Transformation und denkt disruptiv über neue Geschäftsmodelle nach.



**FRÄNZI** bestätigt, dass ein grundlegendes Digitalverständnis in jeder C-Level-Rolle verankert sein sollte. Im Unternehmen sind es dann einzelne Schlüsselpersonen, die die digitale Transformation in die Umsetzung und Integration bringen. Das kann ein CDO sein, es können aber auch andere einflussreiche Gestalterinnen sein.



Klößner hatte die Herausforderung, in der Kernorganisation den klassischen IT-Leiter zu haben und in der Innovationseinheit - dem Klößner.i Hub in Berlin - eine Quasi-Konkurrenz dazu. Klößner hat das Spannungsfeld gelöst, indem der IT-Leiter in die Geschäftsleitung von Klößner.i aufgenommen wurde, sodass er für beide Bereiche Verantwortung übernommen hat.

Gisbert selbst hat zu Beginn die Rolle des CDO mit übernommen. Nach vier Jahren wurde dann eine dem CDO ähnliche Funktion aufgebaut, die v. a. den Austausch zwischen Innovationseinheit und Kernorganisation koordiniert hat.



Meist ist es so, dass die Digitaleinheit und der geschützte Raum vom CDO geleitet wird und er gleichzeitig eng mit der Kernorganisation im Austausch steht. Er steuert den gesamten Transformationsprozess, leitet durch die vier Phasen und hält Kontakt zu den entsprechenden Anlaufstellen in der Kernorganisation. Die Hauptkompetenz des CDO muss es laut Philipp sein, ein "Menschenfänger" zu sein. D.h. er muss

empathisch kommunizieren, Überzeugungskraft haben und ein guter Teamplayer sein. Die Person muss aber z.B. nicht programmieren können.

Die Abgrenzung zum CIO/CTO/EDV-Leiterin ist, dass diese ausschließlich im Maschinenraum der Organisation tätig sind. Für sie sind Verlässlichkeit, Konsistenz, technische Fehlerfreiheit, Compliance, etc. die wichtigsten Größen.

Wichtig ist, dass CDO und CIO/CTO/EDV-Leitung gut vernetzt sind. Denn spätestens wenn die Ideen zurück in die Kernorganisation kommen, braucht es hier ein fruchtbares Zusammenspiel.

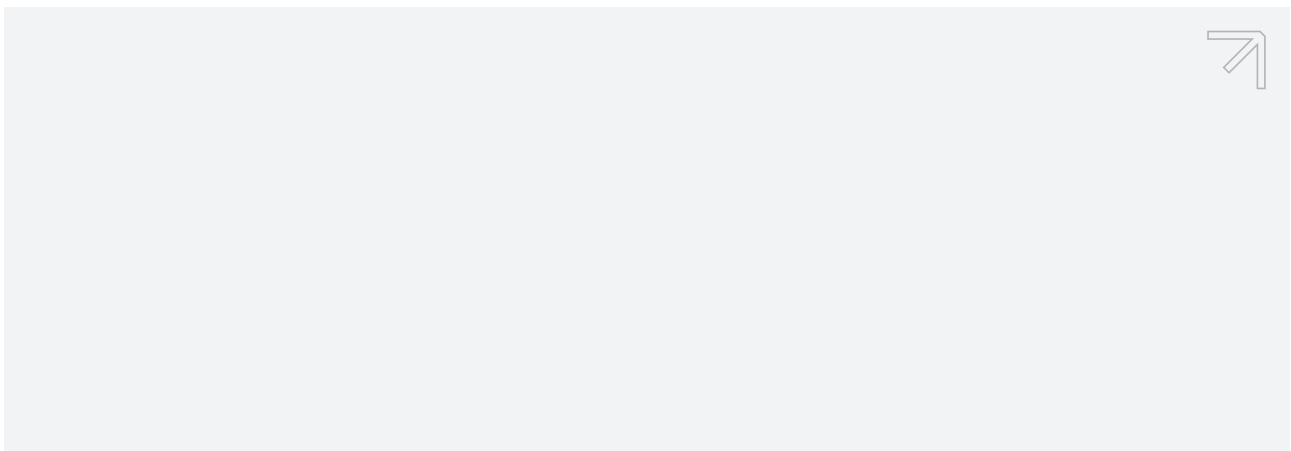
Auch zum CEO muss die CDO eine gute Beziehung haben. Im Transformationsprozess braucht es hier eine gute und regelmäßige Kommunikation und Zusammenarbeit.

### #Transfer



- Wie sieht die Situation mit der CDO-Rolle bei Dir und Euch aus? Existiert sie schon?
- Falls ja, erfüllt sie die genannten Funktionen? Falls nein, wie kann diese Rolle etabliert werden? Gibt es ggf. schon Kandidaten in der Organisation, die das notwendige Mindset mitbringen?
- Wie lässt sich die Beziehung zum CEO fruchtbar gestalten?
- Wie wird die bestehende EDV-Leitung/CIO/CTO darüber informiert, dass sie zunächst nicht in der Verantwortung für die digitale Transformation ist?

**Auch hier ist wieder Platz für Deine Einfälle und Notizen hierzu:**



## Kapitel 17:

# Ökosystem: Synergien durch Partnerschaften

### #Essenzen



**PHILIPP** plädiert dafür, sich als Unternehmen vom Anspruch zu befreien, alle notwendigen Services und Produkte selbst zu entwickeln (Industrie-Tankerdenken). Viel effizienter ist es, mit Start-ups und anderen Unternehmen Kooperationen einzugehen, um die ganze Bandbreite an Dienstleistungen und Produkten anbieten zu können (Ökosystemanbieter) und sich ansonsten auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren.



**GISBERT** erzählt aus seinem eigenen Werdegang. Er attestiert sich selbst eine gewisse Bewahrermentalität schon alleine deswegen, weil er seit Jahrzehnten in der Ruhr-Stahlindustrie tätig ist. Selbige ist extrem hierarchisch aufgebaut. Für eine Transformation des Unternehmens ist beides aber eher hinderlich. D.h. er musste sich und seinen Führungsstil auch transformieren, damit sich das Unternehmen wandeln konnte. Hilfreich dabei war es, dass er sich mit Start-ups und Gründerinnen beschäftigt hat und die Bereitschaft hatte, im permanenten Lernmodus zu sein.



Ratepay ist mittlerweile 11 Jahre alt und hat die Vorteile eines Start-ups - agile Strukturen, schnelle Entscheidungen und Umsetzung - mit denen eines Mittelständlers - etablierte Prozesse und Strukturen - kombiniert. Nach Nina ist der entscheidende Wettbewerbsvorteil, sich über die Zeit den Start-up-Spirit zu bewahren und sich trotz einer gewissen Größe nicht hinter Prozessen und langwierigen Entscheidungen zu verstecken. Der wichtigste Erfolgsfaktor dabei: Schnell und agil bleiben und sich an verändernde Marktbedingungen anpassen können. Die Bereitschaft dazu und die Fähigkeiten dies zu tun, sollten Kern der Unternehmenskultur werden.



Auch **FRÄNZI** meint, dass etablierte Unternehmen viel von Start-ups lernen können: Einerseits was Schnelligkeit angeht und den Mut, auch mal mit halbfertigen Sachen an den Markt heran zu treten; andererseits um

Erfahrungen zu sammeln, bevor lange und teure Entwicklungsprozesse abgeschlossen sind. Bei TLGG gab es das Vorgehen, mit 80% fertigen Produkten loszulegen.

An dieser Stelle muss man sicherlich etwas differenzieren. TLGG ist eine Agentur für Social Media. Sobald es sich um sicherheitsrelevante Produkte handelt, wie beispielsweise Software für die Luftfahrtindustrie, sollten die Endprodukte möglichst 100% sicher sein. Das bedeutet aber nicht, dass auf dem Weg dorthin in 80%-Schleifen vorgegangen werden kann, um herauszufinden, an welchen Stellen die absolute Fehlerfreiheit wirklich notwendig ist.

Andersherum können Start-ups von den professionellen Strukturen von größeren Unternehmen lernen. Start-ups zu akquirieren, macht aus Fränzis Sicht nur Sinn, wenn sie das Geschäftsmodell erweitern. Die Herausforderung ist dann, die verschiedenen Kulturen gut zusammen zu bringen und die Vorteile zu kombinieren. Hierfür braucht es in der Kernorganisation die Kompetenz und auch die Zuständigkeit, an der ein zugekauftes Start-up "andocken" kann. Klassisch ist dies die Aufgabe der Organisationsentwicklung, die eben nicht nur auf Business Development blickt, sondern v. a. den kulturellen Aspekt eines Mergers im Blick hat. Auf dieser Ebene entscheidet sich nämlich, ob sich eine fruchtbare Zusammenarbeit entwickelt und die unterschiedlichen Kulturen gut verbunden werden.



**PHILIPP** vertieft noch einmal das Thema "Kooperation" mit Start-ups. Hier geht es v. a. um schnelle Kooperationen, die das eigene Angebotsspektrum erweitern.



**GISBERT** berichtet davon, wie Klöckner das Thema "Ökosystemanbieter" durch die Gründung des unabhängigen Hubs "Klöckner.i" umgesetzt hat. Für den Erfolg war wichtig, den Hub zwar unabhängig zu belassen, ihn aber näher an die Kernorganisation heran zu holen, indem ein regelmäßiger Austausch zwischen beiden Organisationen stattfand. So haben die CEOs der Landesgesellschaften jeweils für 2 Monate im Hub gearbeitet, um Verbindungen aufzubauen. Zugleich wurden zum gleichen Zweck

Hub-Mitglieder in die Kernorganisation geschickt. Nach ca. 2 Jahren hat sich eine Balance aus Nähe und Distanz zwischen den beiden Organisationen gefunden, von der beide Seiten profitieren. Der Gradmesser hierfür war für Gisbert, wie oft die Mitglieder von Klöckner.i in Meetings der Kernorganisation saßen und umgekehrt.

---

## #Transfer

---



Dir an dieser Stelle eine genaue Transferanweisung zu geben, ist nicht ganz einfach, da dies stark davon abhängig ist, inwiefern das Thema Ökosystem und Start-up-Kooperation für Dich und Euch relevant ist und an welcher Stelle Ihr diesbezüglich steht.

**Notiere Dir am besten die Gedanken und Impulse, die Du durch die Aussagen unserer Protagonisten erhalten hast:**

- Was ist für Dich und Euch hiervon relevant?
- Wie könnte dies in der Zukunft aussehen?
- Was sind die nächsten Schritte, die hierzu Sinn machen?



# Kapitel 18:

## Call to Action

### #Essenzen



“Was für eine Reise!”

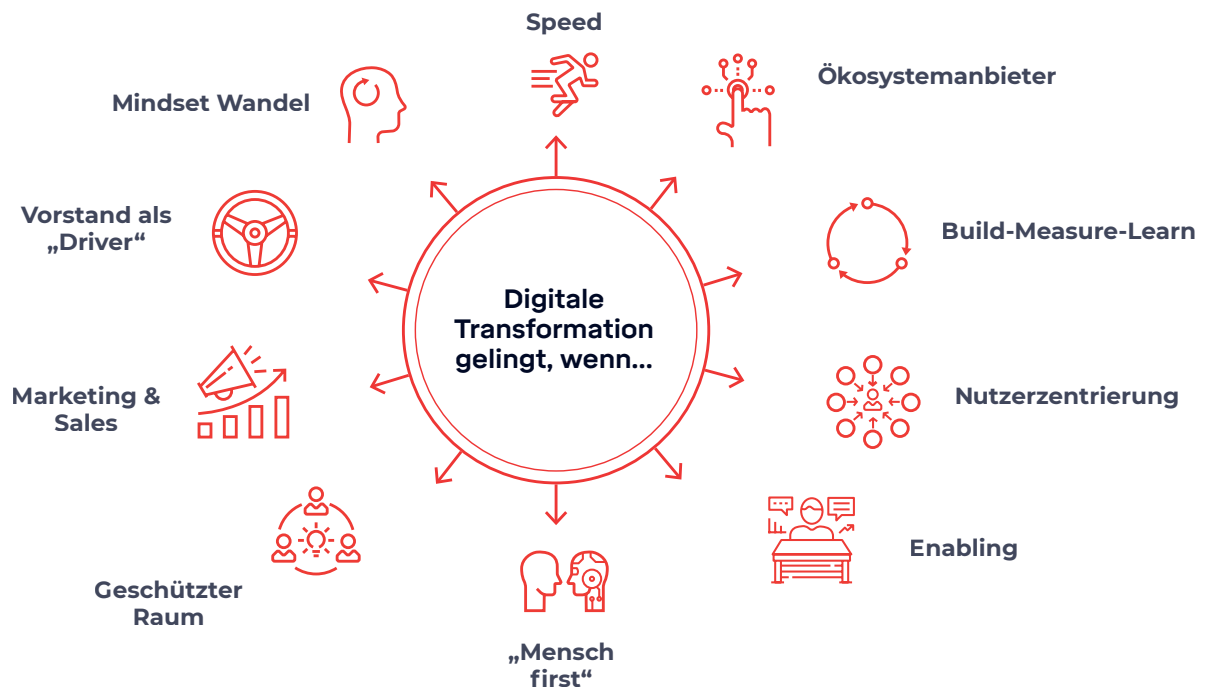
**PHILIPP** fasst noch einmal die wesentlichen Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation zusammen.

#### Digitale Transformation gelingt dann, wenn:

- Der CEO voll committed mit an Bord ist.
- Die Themen rund um die Kundenschnittstelle im geschützten Raum geschehen.
- Man agil unterwegs ist - Stichwort “build-measure-learn”.
- Ihr schnell seid und in Wochenzyklen an den Themen arbeitet, statt in Monats- oder Jahreszyklen.
- Ihr radikal nutzerzentriert unterwegs seid und das Perfektionsdenken hinten anstellt.
- Ihr Euch weg vom Industrie-Tankerdenken (“wir machen alles selbst”) hin zum Ökosystemanbieter entwickelt.
- Ihr Euch weg von der “Featuritis” hin zu Produkten mit einem klaren Nutzerversprechen bewegt.
- Ihr schnell denkt und im geschützten Raum schnell umsetzen könnt.
- Ihr einen guten Kontakt in die Kernorganisation habt.
- Ihr in der Kernorganisation in “Horizont Eins” startet, bei dem Ihr die bestehende Kundenschnittstelle digital transformiert.
- Ihr zusätzlich überlegt, wo und wie Ihr “fake it until you make it” anwenden und umsetzen könnt.
- Ihr empathisch bei der digitalen Transformation führt und die betroffenen Menschen auf die Reise mitnehmt.
- Euch klar ist, dass im gesamten Transformationsprozess immer der Mensch das Wichtigste ist.
- Euch klar ist, dass Ihr die Reise selber gehen müsst.

Hier die Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation als Grafik für Dich zusammengefasst:

## Key Takeaways



Philipp fasst auch das Timing des Prozesses für Dich zusammen:

1. Den Nordstern entwickelt Ihr mit eurem Führungsteam in wenigen Tagen.
2. Die 14 Fragen aus dem Workbook beantwortet Ihr in ein bis zwei Wochen.
3. Ihr definiert Euch eine Kundenzielgruppe.
4. Ihr startet den 4-Phasen-Prozess:
  - a. Sechs Wochen für Phase 1 - Schmerzpunkte herausfinden und Ideen generieren.
  - b. Sechs Wochen, um die Ideen auszuwählen, zu testen und Daten zu generieren.
  - c. ein bis drei Monate, um ein MVP zu entwickeln, auszuprobieren und Daten zu erheben.
  - d. entweder ausgründen oder zwei bis sechs Monate, um zurück in die Kernorganisation zu gehen und das Produkt/den Service an bestehende Systeme anzuschließen.



### Für eine digitale Führung von Morgen gibt Dir Nina drei Dinge mit:

1. Stellt gezielt Menschen mit digitalem Mindset ein.
2. Etabliert Trainingsprogramme für alle zu Themen wie "gesunde Führung", technische Fähigkeiten und Coaching.
3. Entwickelt eine Lernkultur auf den drei Ebenen "kognitive, technische und soziale Kompetenzen."



**FRÄNZI** appelliert an das Spielerische und die Neugier von Kindern, die für den digitalen Transformationsprozess so wichtig sind. Die Haltung, dass Veränderung etwas Positives ist, geht mit der Digitalisierung und dem Neuen, das damit verbunden ist, einher.



Für eine erfolgreiche digitale Transformation nennt Gisbert die grundsätzliche Bereitschaft, Dinge auszuprobieren als Erfolgsfaktor. Hinzu kommt die Überzeugung, dass - wenn etwas funktioniert - die Sache auch gegen Widerstände ausdauernd weiter zu verfolgen - vorausgesetzt die Kundenresonanz bleibt bestehen.

Für Gisbert ist das Empowerment der Belegschaft ein entscheidender Erfolgsfaktor. Es geht darum Entscheidungen zu delegieren und nicht Einzelkämpfer, sondern Teams zu stärken. Digitale Transformation ist immer ein Teamerfolg.



**PHILIPP** rät Dir, mit größeren Transformationen zum Ausprobieren erst einmal im Kleinen anzufangen. Entweder in einer begrenzten Region oder in einer Zweigstelle oder in einer Abteilung Deines Unternehmens. Diversität im Transformationsteam ist wichtig. Ergänzen sich die Teammitglieder wirklich, was die Stärken angeht und ist die nötige

Heterogenität gegeben?

Führung ist das A und O, weil sie besonders prägend für die Kultur des Unternehmens ist.



**PHILIPPS** Schlussapell an Dich: Mache Dich gefasst auf den Gegenwind, der v. a. aus der bewahrenden Organisation kommen wird.

"Sei mutig, setze Dich durch. Gehe in kleinen Schritten voran.

Schau Dir Struktur (geschützter Raum) und Mindset an. Denke an

"Geschwindigkeit vor Kontrolle" und "Datenzentrierung". Fang bei Dir in

der Abteilung/im Team an. Schaffe erste Leuchttürme, die Du den ganzen Gegenwindmachern zeigen kannst."

**"Sei mutig und vor allen Dingen: Starte JETZT!"**

Wir von den Leaders von Morgen wünschen Dir und Euch ganz viel Erfolg auf dem Weg der digitalen Transformation.

Auch wir haben ein großes Interesse daran, möglichst nutzerzentriert vorzugehen. Hierzu sind wir auf Deine und Eure Rückmeldung angewiesen. Schreib uns gerne, wie die Staffel gewirkt hat, welche Kapitel besonders hilfreich waren und was Du Dir zusätzlich wünschen würdest, um Deine Schmerzpunkte zu lösen.

Wir nehmen diese Rückmeldungen unserer Nutzerinnen und Nutzer sehr ernst und bauen sie in unsere Formate mit ein.

Du erreichst uns unter: [hello@vonmorgen.io](mailto:hello@vonmorgen.io)

Das vonMorgen - Team freut sich darüber hinaus, mit Dir auch auf unseren anderen Plattformen zu interagieren:

[LinkedIn Kanal 'vonMorgen'](#)

[LinkedIn Gruppe 'Leaders von Morgen'](#)

[Instagram Kanal 'Leaders von Morgen'](#)

[Podcast 'Gespräche von Morgen'](#)

[Instagram Kanal 'Gespräche von Morgen'](#)

**Dein Team vonMorgen**

---

**LEADERS  
VON   
MORGEN**  
Digitale  
Transformation