

WHITEPAPER

## DIGITALISIERUNG: DIE 7 FAKTOREN FÜR EINE ERFOLGREICHE TRANSFORMATION

VON CHRISTOPH SCHMIEDINGER

Die Digitalisierung hat inzwischen selbst die konservativsten Branchen erfasst. Heute lautet die Frage nicht mehr, ob es Veränderungen geben wird, sondern wie stark diese Veränderungen sein werden. Wer unter den Gewinnern der Digitalisierung sein will, muss handeln – aber wie packt man es am besten an?

Ein erfolgreicher Weg in die Digitalisierung ist die schrittweise Transformation des Gesamtunternehmens hin zu modernen Arbeitsweisen und einem erfrischenden Kulturmix aus Innovationsgeist, Spirit und Aufbruchstimmung. Diese Transformation kann entweder über kleine Pilotinitiativen, die Gründung eigener Einheiten für die Digitalisierung oder die komplette Umstellung ganzer Organisationsbereiche erfolgen<sup>1</sup>. Egal, welchen Weg Sie einschlagen: Es gibt ein paar erfolgskritische Faktoren, die Sie auf Ihrem Weg berücksichtigen sollten.

### DOCH WARUM IST DIESE TRANSFORMATION ÜBERHAUPT NÖTIG?

Können Organisationen nicht einfach inkrementell verbessert werden, so wie es über Jahrzehnte praktiziert wurde? Dafür reicht oft einfach die Zeit nicht: Viele Unternehmen haben sich in Situationen manövriert, aus denen sie tatsächlich sehr schnell ausbrechen müssen, um langfristig erfolgreich zu sein. Dabei spielen immer wieder zwei Kernprobleme eine Rolle, die im schlimmsten Fall gemeinsam auftreten:

**„DIE TIME-TO-MARKET DER ERGEBNISSE IST SCHLICHTWEG ZU LANGE.“**

**„DAS ERGEBNIS IST IM ZIELMARKT NICHT ERFOLGREICH GENUG.“**

Natürlich gibt es für diese zwei Kernprobleme viele Ursachen, doch vier wesentliche begegnen uns besonders oft. Diese Ursachen hängen durchaus voneinander ab und erzeugen im Wechselspiel eine Abwärtsspirale, die den Eintritt am Markt immer weiter nach hinten schiebt: fehlender Fokus, fehlende Leidenschaft, fehlende Kundenorientierung, aber dafür eine umso striktere Governance.

---

<sup>1</sup> Vor- und Nachteile der verschiedenen Ansätze haben wir in einem eigenen Whitepaper aufgearbeitet (erscheint September 2018).

## 1) DER FOKUS IST NICHT STARK GENUG

Eine bekannte Situation: Mitarbeiter werden – basierend auf ihrem Wissen – nicht nur einem, sondern gleich mehreren Projekten zugeteilt. Das Tagesgeschäft soll noch nebenbei erledigt werden. Es ist Taskswitching auf höchster Ebene: Alles wird gemacht, aber nichts mit der vollen Aufmerksamkeit. In dieser Zerrissenheit kommen die einzelnen Projekte zu kurz, oft fehlt die richtige Expertise zur richtigen Zeit. Das Gesamtvorhaben verzögert sich unweigerlich.

## 2) DIE LEIDENSCHAFT FEHLT

Innovative, moderne Produkte entstehen immer aus einer Leidenschaft. Genau diese Leidenschaft ist in den meisten Unternehmen im Laufe der Jahre verloren gegangen. Nur wenige Mitarbeiter brennen für die Vorhaben, zu denen sie gerade verpflichtet wurden. Es gibt keine überzeugende Vision oder sie verschwindet irgendwann in den Schubladen. Wenn die Begeisterung fehlt, verschwinden auch der Enthusiasmus und die Energie der Mitarbeiter. Sie werden langsamer und damit verzögert sich auch das Projekt.

## 3) DIE KUNDENORIENTIERUNG FEHLT

Oft dreht sich die Aufmerksamkeit so sehr um die unternehmenseigenen Interessen, dass die Kunden immer wieder aus dem Fokus verschwinden. Dabei sind es deren Bedürfnisse, die den Grundstein für ein profitables Geschäftsmodell legen. Auch werden Kunden bewusst aus dem Entwicklungsprozess ausgegrenzt und können daher nur fertige Produktversionen beurteilen. Getroffene Annahmen können im Hinblick auf die Bedürfnisse des Nutzers allerdings besser validiert werden, wenn der Nutzer die relevanten Zwischenergebnisse auch frühzeitig ausprobieren kann.

## 4) DIE GOVERNANCE IST ZU STRIKT UND ZU LANGSAM

Umfassende Status-Reportings, unzählige Gremien und viele Eskalationsebenen – das ist die rigide Governance-Realität in vielen Unternehmen, vor allem in Großkonzernen. Wer hier schnelle Entscheidungen erwartet, wartet lange: Entscheidungen tröpfeln nur langsam nach unten. Und wieder dehnt sich die Projektdurchlaufzeit aus.

Sollten Sie also gerade überlegen, Ihr Unternehmen einer Transformation zu unterwerfen, um der Digitalisierung gerecht zu werden, empfehlen wir Ihnen, sich im Vorfeld Gedanken zu den folgenden sieben Faktoren zu machen, die für den Erfolg entscheidend sind.

## DIE 7 FAKTOREN FÜR DIE ERFOLGREICHE TRANSFORMATION

Wir unterstützen Unternehmen in diversen Branchen bei agilen und digitalen Transformationsprozessen. Dabei sehen wir immer wieder, dass es für das Gelingen auf das richtige Zusammenspiel von Struktur, Führung und Skills ankommt.

Diese drei Bereiche lassen sich noch genauer in 7 Erfolgsfaktoren unterteilen:

1. **Optimale Rahmenbedingungen**
2. **Modernes Führungsverständnis**
3. **Geeignete Mitarbeiter**
4. **Absolute Kundenzentrierung**
5. **Schlanke Governance**
6. **Zusammenarbeit mit externen Partnern**
7. **Transformation in die Gesamtorganisation**

### 1) OPTIMALE RAHMENBEDINGUNGEN

Ein Umfeld, in dem Innovationen regelmäßig entstehen sollen, braucht andere Rahmenbedingungen als sie der bisherige Unternehmensalltag bieten kann. Das betrifft im Wesentlichen

- **das organisatorische Setup und**
- **die physische Infrastruktur.**

Im organisatorischen Setup sollte sich eine fachlich nach Produkten oder Dienstleistungen gestaltete Grundstruktur, zum Beispiel in Form von Business Units, widerspiegeln. In diesen Business Units sollten möglichst alle Skills vorhanden sein, die gebraucht werden, um die Produkte zu bauen und zu verkaufen bzw. die Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen. Nur ein minimaler Anteil an Experten, die nur punktuell benötigt werden, sollte in Support-Einheiten außerhalb der Business Units angesiedelt sein. So können möglichst autonome und eigenverantwortliche Bereiche geschaffen werden, die aus einer Vielzahl von kleinen, crossfunktionalen, agil arbeitenden und lateral geführten Teams bestehen<sup>2</sup>. In einem solchen Setup werden flache Hierarchien forciert, funktionale Silos aufgelöst und die operativen disziplinarischen Führungsaufgaben in die Gruppe verlagert.

Mit der physischen Infrastruktur ist die Arbeitsumgebung der Mitarbeiter gemeint. Sie brauchen Räumlichkeiten, in denen sich die Kreativität entfalten und eine Atmosphäre der guten Zusammenarbeit entstehen kann. Dazu gehören moderne Arbeitsraumkonzepte<sup>3</sup> mit offenen Büroflächen, Flipcharts, Whiteboards und Rückzugsmöglichkeiten. Wichtig: Arbeitsmaterial muss schnell und in der ausreichenden Menge vorhanden sein. Wenn zusätzliches Flipchartpapier erst bewilligt und um ordentliche Stifte gebettelt werden muss, bremst das die besten Ideen aus.

---

<sup>2</sup> Siehe dazu auch „Selbstorganisation braucht Führung“ von Boris Gloger und Dieter Rösner

<sup>3</sup> Siehe dazu auch „Organisationsentwicklung, Ausgabe 2/16 - Schwerpunkt: Raum für Wandel“ und FAZ - „Willkommen im Büro der Zukunft“ - <http://bit.ly/1P33HhF>

## 2) MODERNES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

Wer ein innovatives Unternehmen führt, kann kein Verwalter sein. Hier sind leuchtende Persönlichkeiten gefragt, die mit ihren Visionen Menschen gewinnen und motivieren können. Die Vision steht dabei im Zentrum und soll die Beteiligten beim Gedanken daran immer wieder mitreißen und natürlich auch Sicherheit und Orientierung geben. Die Vision kontinuierlich zu verbreiten und nachzuschärfen, ist daher eine Hauptaufgabe der Führungskräfte – das stellt hohe Anforderungen an die zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Gestärkt wird die Kraft zum Vermitteln einer Vision durch umfangreiches Wissen über die Branche und die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Business.

Diese visionäre Führungspersönlichkeit ist der Eckpfeiler einer flachen, produktorientierten Hierarchie, in der ein laterales Führungsverständnis<sup>4</sup> gelebt wird. Geführt wird also nicht mit den Mitteln der Kontrolle, sondern der Befähigung: Die Führungskräfte schaffen die Voraussetzungen und bieten Unterstützung an, damit ihre Mitarbeiter Erfolge erzielen und wachsen können.

Scrum kann ein solches Führungskonzept sein, mit dem die Verantwortung organisiert wird. Jedes Produkt oder jede Dienstleistung wird von einem oder mehreren Scrum Teams gebaut, die jeweils wiederum von einem ScrumMaster und einem Product Owner lateral geführt werden. Während der Product Owner den fachlichen Weg vorgibt, kümmert sich der ScrumMaster um die kontinuierliche Weiterentwicklung des Teams. Für die fachliche Entscheidungskompetenz über mehrere Scrum Teams könnte ein Chief Product Owner eingesetzt werden.

Die Begeisterung zu wecken und immer wieder neu zu entfachen, ist eine der wichtigsten Aufgaben von Führung, die Neues schaffen will. Wie sich die eigene Begeisterungsfähigkeit der Führung im Team widerspiegelt, welche Leidenschaft und Emotion sie unter den Mitarbeitern auslösen kann, zeigt ein Video<sup>5</sup> des Starts einer Falcon 9 von SpaceX sehr eindrucksvoll.

## 3) GEEIGNETE MITARBEITER

Leidenschaft und Zwangsverpflichtung schließen einander aus. Wer Leidenschaft und Begeisterung in seinem Unternehmen schaffen will, findet die geeigneten Mitarbeiter über den Weg der Einladung. Was bedeutet das? Ganz einfach: Sie legen Ihre Vision für das jeweilige Vorhaben öffentlich dar – Mitarbeiter, die sich davon angesprochen fühlen, können sich freiwillig für die Mitarbeit melden oder sich bewerben. Das hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter aufgeschlossen für eine neue Herausforderung sind und die brennende Leidenschaft dafür bereits mitbringen.

---

<sup>4</sup> Siehe dazu auch „Selbstorganisation braucht Führung“ von Boris Gloger und Dieter Rösner

<sup>5</sup> „SpaceX Makes History“ - <https://youtu.be/brE21SB02j8>

Für die Entwicklung innovativer Produkte benötigen Sie versierte Expertinnen und Experten. Im Wesentlichen müssen die folgenden vier Kernkompetenzen abgedeckt werden:

- ▶ **Fachliches Branchen- & Digitalisierungswissen**
  - ▶ **Experten, die die Branche wie ihre Westentasche kennen genauso wie Vordenker, die sich Geschäftsmodelle der Zukunft vorstellen können.**
- ▶ **IT- und Technologiewissen**
  - ▶ **Experten, die State-of-the-Art-Technologien beherrschen und als Generalisten in mehreren Bereichen einsetzbar sind (zum Beispiel Software-Entwickler statt Java-Entwickler).**
- ▶ **Wissen zu User Experience und Design**
  - ▶ **Experten, die nahtlose Customer Journeys<sup>6</sup> modellieren und den Prozess der Benutzung einfach, intuitiv und grafisch ansprechend gestalten.**
- ▶ **Prozess- und Methodenwissen**
  - ▶ **Experten, die sich mit modernen Kreativitätstechniken wie Design Thinking<sup>7</sup>, Arbeitshilfsmitteln wie Software Kanban<sup>8</sup> und ganzen Frameworks wie Scrum auskennen.**

Neben der Auswahl von Mitarbeitern aus Ihrem bestehenden Pool bedeutet die fokussierte Bearbeitung digitaler Möglichkeiten auch das gezielte Recruiting externer Experten. Viele Berufsbilder, die für die Digitalisierung gebraucht werden, sind heute noch selten oder gar nicht in Unternehmen anzutreffen. Dazu gehören unter anderem User Experience Designer, Data Scientists<sup>9</sup> oder Growth Hackers<sup>10</sup>.

Die geeigneten Mitarbeiter sind zur Arbeit in interdisziplinären und crossfunktionalen Teams bereit. Werden Teams mit allen zur Lösung des Problems erforderlichen Kompetenzen ausgestattet, können sowohl Abhängigkeiten reduziert werden als auch alle fachlich notwendigen Sichtweisen in das Design des Produkts einfließen. Somit wird sichergestellt, dass das tatsächlich beste Produkt unter den einzuhaltenden Rahmenbedingungen entsteht und Risiken frühzeitig identifiziert und gemanagt werden.

Allen sollte eine positive, offene Haltung zur Digitalisierung gemeinsam sein und die Fähigkeit, in dieser Herausforderung die Möglichkeiten zu erkennen. Gegenseitiger Respekt unabhängig von Hierarchien, der Aufbau einer Fehlerkultur und das Unterstützen von kontinuierlicher Weiterbildung sind ebenfalls Merkmale einer innovationsfreundlichen Kultur.

#### 4) ABSOLUTE KUNDENZENTRIERUNG

Den Kunden und Anwender in den Mittelpunkt der Produktentwicklung zu stellen, ist in Zeiten der Digitalisierung unabdingbar. Das gelingt zum Beispiel mit Design Thinking: Durch kontinuierliches Feedback der Anwender werden erste Prototypen in Iterationen von Stunden bis Tagen weiterentwickelt. Dabei steht die Beobachtung des Anwenders und dessen Interaktion mit dem Prototyp im Vordergrund, um bestehende (aber nicht bewusst wahrgenommene) Bedürfnisse zu identifizieren und zu adressieren.

---

<sup>6</sup> Siehe dazu auch „Von User Experience Design, Agilität und Personas“ – <http://bit.ly/2gVEM9M>

<sup>7</sup> Siehe dazu auch „Design Sprint oder lockerer Prozess – welcher Ansatz des Design Thinkings passt wann?“ – <http://bit.ly/2vpvBn6>

<sup>8</sup> Siehe dazu auch „Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business“ von David J. Anderson

<sup>9</sup> SFAZ: „Digitalisierung – Irgendwas mit Daten“ – <http://bit.ly/2cfhUG>

<sup>10</sup> GrowthHackers – <https://growthhackers.com/>

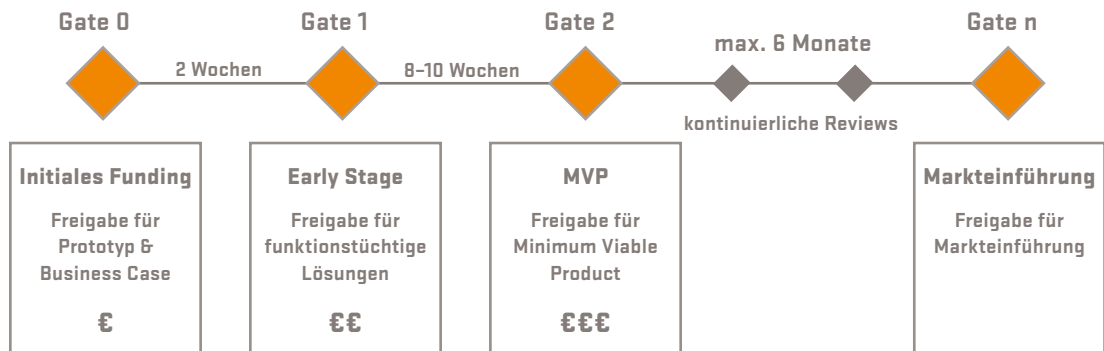
Empathie für den Benutzer ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im weiteren Verlauf der Produktentwicklung. Diese Empathie lässt sich zum Beispiel durch Personas<sup>11</sup> entwickeln. Personas sind fiktive Repräsentanten einer Zielgruppe, die durch einen Lebenslauf und individuelle Charakteristiken beschrieben werden. Ein Beispiel wäre Markus, der „Skeptiker“, der Online-Finanzdienstleistungen noch nicht vollständig vertraut und daher eine bestimmte Ansprache braucht, um auf digitale Produkte „anzuspringen“. Wichtig ist, dass diese Personas datengetrieben erstellt oder zumindest validiert werden, um Fehlentscheidungen zu vermeiden. Im Entwicklungsprozess dienen Personas zur Modellierung von Customer Journeys, zur Priorisierung von Zielgruppen und zur Identifikation spezifischer Bedürfnisse in Form von Funktionalitäten und/oder User Interface Designs.

Im Idealfall werden echte Anwender direkt in die Iterationen der Produktentwicklung integriert, so bekommt das Entwicklungsteam frühzeitig Feedback und kann Fragen stellen. Die realen Anwender sollten auch immer mit den Personas verglichen werden, um die getroffenen Hypothesen entweder zu verifizieren oder zu verwerfen. Übrigens: Die Integration von Anwendern ist keine ausschließliche Sache in der Entwicklung von B2C-Produkten, sondern lohnt sich auch im B2B-Bereich.

## 5) SCHLANKE GOVERNANCE

Grundsätzlich sollte für jedes Produkt oder jede Opportunity ein Product Owner wirtschaftlich verantwortlich sein. Er oder sie hat die alleinige Entscheidungshoheit über den Scope des Produkts innerhalb der vorab definierten Vision und den dazugehörigen Rahmenbedingungen.

Das Management hat die Rolle des Venture Capitalists für die einzelnen Produkte und Opportunities, die sich mit einer schlanken Variante des Stage-Gate-Prozesses steuern lassen. In diesem Konzept werden die risikobehafteten (weil innovativen) Opportunities des Unternehmens analog zu Venture-Capital-Finanzierungsrunden, etwa bei Startups, finanziert: Anhand des aktuellen Informationsstands wird in den Gates schrittweise mehr Budget freigegeben. Wichtig ist, dass diese Entscheidungen schnell und auf Grundlage echter Daten wie Tests oder Umfragen getroffen werden.



Die Abbildung zeigt einen beispielhaften Stage-Gate-Prozess nach dem Venture-Capital-Prinzip. Im initialen Gate (0) pitcht der Product Owner für seine Produktidee und bekommt so gegebenenfalls eine erste kleine Finanzierung. Mit diesem Budget kann zum Beispiel ein erster Prototyp gebaut und mit Anwendern erprobt werden.

<sup>11</sup> Siehe dazu auch „Von User Experience Design, Agilität und Personas“ - <http://bit.ly/2qVEM9M>

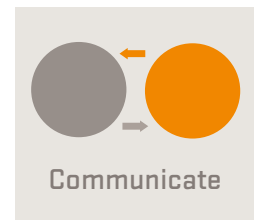
Das Ergebnis dieser ersten Phase und das Feedback darauf führen zum nächsten Gate (1), in dem um die nächste größere Finanzierung gepitcht wird. Im Fall einer positiven Entscheidung kann anschließend mit diesem Budget schon ein erstes Produkt entwickelt werden. Der Prozess wird so lange fortgeführt, bis das Produkt auf den Markt gebracht wird. In der Regel sollte dieser Prozess bei innovativen Produkten nicht länger als neun Monate dauern. Gleichzeitig gibt der Prozess die Freiheit, an jedem Gate zu entscheiden, die Opportunity nicht weiter zu verfolgen. Das eingesetzte Kapital kann so begrenzt und als Kosten zur Informationsgewinnung verbucht werden.

Ausschlaggebend ist, den Fokus des Unternehmens zu wahren, und das bedeutet, nicht zu viele Ideen gleichzeitig zu entwickeln. Dabei hilft ein agiles Portfoliomanagement<sup>12</sup>: Die aktuell bearbeiteten Vorhaben werden zum Beispiel anhand des Stage-Gate-Prozesses an einem Board visualisiert. Das verschafft im wahrsten Sinne des Wortes einen Überblick und es wird klarer, welche wertschöpfungsorientierten Entscheidungen getroffen werden sollten. Sinnvoll ist in diesem Zusammenhang auch, anhand der Theory of Constraints<sup>13</sup> die Engpässe in einer Initiative zu identifizieren und diese bestmöglich zu entlasten.

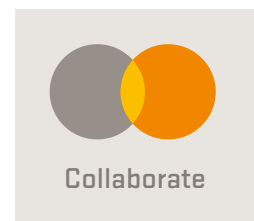
## 6) ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN PARTNERN

Externe Sichtweisen helfen, aus dem Tunnelblick auszubrechen und weisen auf Stolpersteine hin, die sonst unentdeckt bleiben würden. Aufstrebende Startups bringen frische Sichtweisen mit und daher bietet sich eine Zusammenarbeit an. Dabei sollte man mit dem Bewusstsein an die Sache gehen, dass es verschiedene Möglichkeiten der Kooperation gibt und jede sollte auch finanziell bewertet werden. Es gibt drei wesentliche Formen der Zusammenarbeit mit Startups:

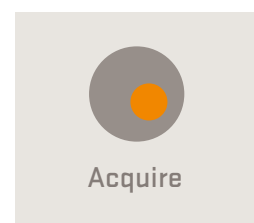
1. **Communicate:** Im Rahmen von Konferenzen, Community Meetups oder informellen Treffen werden Informationen und Wissen ausgetauscht, um voneinander zu lernen. Dabei beschränkt sich die Zusammenarbeit auf diesen Austausch und wird nicht weiter intensiviert. Etablierte Unternehmen bleiben so am Puls der Zeit und können Trends antizipieren.



2. **Collaborate:** Durch die Zusammenarbeit mit einem Startup entsteht eine Geschäftsbeziehung, die dem verfolgten Zweck gemäß ausgestaltet wird. Geht es ausschließlich um die Technologie eines Startups, bieten sich die Lizenzierung und Nutzung einer White-Label-Lösung oder ein Software-as-a-Service Ansatz an. Eine Variante der engeren Zusammenarbeit ist die Gründung eines Accelerators<sup>14</sup> oder eines Joint Ventures: Das Startup wird dabei zum Beispiel durch die Bereitstellung von Infrastruktur unterstützt.



3. **Acquire:** Überlappen sich die Ziele des Startups mit jenen des eigenen Unternehmens, kann ein Kauf in Erwägung gezogen werden. Essenziell ist bei dieser Variante die Integrationsstrategie, damit die Key Player des aufgekauften Unternehmens mit ihrem Know-how langfristig im Team bleiben.



<sup>12</sup> Siehe dazu auch „Manage Your Project Portfolio: Increase Your Capacity and Finish More Projects“ (2. Auflage) von Johanna Rothman

<sup>13</sup> Siehe dazu auch „The Goal“ von Eliyahu M. Goldratt

<sup>14</sup> Institution, die Startups in einem bestimmten Zeitraum durch Unterstützung/Coaching zu einer schnellen Entwicklung verhilft  
siehe auch <http://bit.ly/2a8BDvF>

Ein Unternehmen kann von jeglicher Art der Zusammenarbeit mit Partnern profitieren – meist ist eine Kombination aus allen Varianten der Schlüssel zum Erfolg. Sie müssen aber nicht gleich aufs Ganze gehen. Starten Sie im Rahmen einer Initiative mit kleinen Experimenten, bei denen Sie zum Beispiel ein Startup als externe Unterstützung einbinden. So können Sie die Vorteile evaluieren, aber auch schon einen Funken des Startup-Spirits auf Ihr Unternehmen überspringen lassen.

## 7) STRUKTURIERTE TRANSFORMATION DER ORGANISATION

Um die Digitalisierung erfolgreich zu meistern, muss sich eine Organisation langfristig neu aufstellen. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich für die Gestaltung dieses nachhaltigen Wandels besonders crossfunktionale Teams eignen, die die Organisationsentwicklung strukturiert und agil in Iterationen in die Richtung des Zielbilds vorantreiben. Diese Teams nennen wir „Transition Teams“, da ihre Lieferung darin besteht, das Unternehmen auf diesen neuen Weg zu bringen und durch den Wandel zu führen.

Eine absolute Voraussetzung ist, dass dieses Team das Mandat zur Gestaltung der zukünftigen Organisation und des damit einhergehenden Wandels direkt vom Topmanagement bekommt, also von der Geschäftsführung und/oder dem Vorstand. So wie in der Entwicklung innovativer Produkte ist es auch bei der Transition eine leuchtende Vision, die das Team auf dem Weg leitet und Orientierung gibt.

Ein Transition Team sollte möglichst heterogen, aber gleichzeitig auch mächtig besetzt werden. Potenzielle Teammitglieder kommen aus der Produktentwicklung, aber auch aus der Strategie, dem Management, der Personalentwicklung und dem Vertrieb. Hüten Sie sich aber davor, nur Befürworter des Wandels ins Team zu holen! Geben Sie auch konstruktiv hinterfragenden Mitarbeitern Platz im Team, um den Diskurs zu beleben.

Wie jedes agile Team muss auch das Transition Team seine Vision in kleinere Arbeitspakete aufbrechen, um diese in einem Transition Backlog zu priorisieren. Diese Pakete werden anschließend in Iterationen bearbeitet und geliefert, um im Rahmen von Reviews das Feedback der Stakeholder einzuholen. Erfolgskritisch ist es, die Belegschaft frühzeitig einzubinden, zum Beispiel durch Großgruppenformate wie Open Spaces oder World Cafés. Der Inhalt des Transition Backlogs ist keineswegs genormt: Jedes Unternehmen entscheidet für sich selbst, welche Arbeitspakete für das Erreichen der Vision vonnöten sind. Für alle Aufgaben empfiehlt sich die regelmäßige Reflexion in Reviews und Retrospektiven, um vom Weg zur Vision nicht abzukommen.





**borisgloger consulting** unterstützt mehrere Großunternehmen bei ihren Digitalisierungsinitiativen und im Transformationsprozess. Passend zu Ihrer Ausgangssituation und Ihren Zielen setzen wir an verschiedenen Punkten an:

- ◆ Gemeinsam entwickeln wir eine nachhaltige Digitalisierungsstrategie, arbeiten mit dem Management an einem agilen Führungsverständnis und entwickeln das passende organisatorische Set-up für Ihre Initiative.
- ◆ In einem zweiten Schritt arbeiten wir an den notwendigen Rahmenbedingungen, um so den bestmöglichen Start der Initiative und der darin tätigen Mitarbeiter zu gewährleisten.
- ◆ Operativ bauen wir in Ihren Teams das Wissen über agiles Arbeiten, usernahe Produktentwicklung und moderne Technologien auf, damit ihre Mitarbeiter so schnell wie möglich selbstständig handeln können.
- ◆ Und schließlich unterstützen wir Sie dabei, agile Werte und Praktiken in Ihrem Gesamtunternehmen wirksam zu verankern, damit die Organisation auf die zukünftigen Entwicklungen des Marktes und auf die Bedürfnisse der Kunden wendig reagieren kann.

#### **Reden wir über Ihre Herausforderung!**

Das Vertrauen zwischen Ihnen und uns ist die unbedingte Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Digitalisierungsstrategie. Wir kommen gerne zu einem unverbindlichen ersten Gespräch zu Ihnen und zeigen Ihnen, wer wir sind, wie wir arbeiten und was wir für Sie tun können. Wir freuen uns darauf!

#### **Ihr Ansprechpartner: Christoph Schmiedinger**

Als System Engineer, Projektmanager und Product Owner hat Christoph Schmiedinger mehrere komplexe, skalierte Entwicklungsprojekte im sicherheitskritischen Bereich mit agilen Methoden erfolgreich durchgeführt. Diese Expertise fließt heute in seine Arbeit mit Großbanken ein, die er im Rahmen von Digitalisierungsinitiativen begleitet. Dabei berät er das Management bei den nötigen strategischen Weichenstellungen und entwickelt die passenden Umsetzungsmaßnahmen.

---

**E-Mail:** [christoph.schmiedinger@borisgloger.com](mailto:christoph.schmiedinger@borisgloger.com)

**LinkedIn:** <https://at.linkedin.com/in/christoph-schmiedinger-083b268b/en>

**XING:** [https://www.xing.com/profile/Christoph\\_Schmiedinger](https://www.xing.com/profile/Christoph_Schmiedinger)



## Über die **borisgloger consulting GmbH**

Die borisgloger consulting GmbH mit Sitz in Baden-Baden und Wien gehört in der DACH-Region zu den führenden Managementberatungen im Bereich des agilen Change-Managements und der agilen Produktentwicklung. Der Schwerpunkt liegt auf dem Management-Framework Scrum. Gründer und Geschäftsführer Boris Gloger ist der weltweit erste Certified Scrum Trainer und hat über 5000 Manager bzw. Projektteams in diesem iterativen Vorgehensmodell geschult.

borisgloger consulting bietet Training und Consulting für Fach- und Führungskräfte im Bereich des agilen Managements an. Die 2008 gegründete borisgloger consulting GmbH beschäftigt derzeit 40 Mitarbeiter.

Mehr Informationen unter [www.borisgloger.com](http://www.borisgloger.com)

### **borisgloger consulting GmbH**

Lichtentaler Straße 7  
D-76530 Baden-Baden  
T +49 (0) 72 21.398 737-0  
F +49 (0) 72 21.398 737-10  
[office@borisgloger.com](mailto:office@borisgloger.com)  
[www.borisgloger.com](http://www.borisgloger.com)

