

# Herausforderung Digitale Transformation

## Erfolgsbeispiele und Organisationansätze in der Praxis



Harald Eichsteller, Professor für Strategisches Management, Stuttgart,  
Mitbegründer der Fachgruppe Zertifizierte Aufsichtsräte – Deutsche Börse AG im AdAR

Die Feuerprobe für die Strategie- und Changemanagement-Modelle, die wir auf den Prüfstand gestellt haben,<sup>1</sup> ist die erfolgreiche Umsetzung in der Praxis. Wir haben dazu mit einer Reihe von Geschäftsführern und Vorständen gesprochen sowie die Herausgeberin des kürzlich publizierten Buches „Digitale Führungszintelligenz: Adapt to win“<sup>2</sup> interviewt.

### I. Einleitung

„Wachstum treibt Komplexität und Komplexität ist der stille Killer des Wachstums“.<sup>3</sup> Geht man diesem Paradoxon auf den Grund, liegen die Barrieren meist in der internen Organisation. Doch wie hält man Menschen und Strukturen mit 5- und 6-stelligen Mitarbeiterzahlen hungrig und agil?

### II. Interviews

#### 1. Peter Guse

Geschäftsführer Bosch Startup GmbH

#### BOARD:

*Funktionieren die alten (Geschäfts-)modelle noch?*

#### Peter Guse:

„Wir wehren uns, von alt und neu zu sprechen, das käme irgendwie einer Nestbeschmutzung gleich; schließlich verdienen wir mit unserem traditionellen Kerngeschäft das Geld, womit wir Neugeschäft entwickeln können.“

Hohe Effizienz bei hoher Stückzahl mit hoher Qualität braucht eine sta-

bile Organisation, für die Entwicklung von Innovationen brauchen wir Inseln.“

#### BOARD:

*Wie begegnen Sie dem Wachstumsparadoxon?*

#### Peter Guse:

„Wer Veränderung will, muss Freiheit lassen, und Freiheit hat mehrere Facetten – organisatorisch, physisch und kulturell. Inkrementelle Innovationen bspw. bei der Entwicklung von neuen Produktgenerationen gehören zum Kerngeschäft und finden innerhalb der Corporate Business Divisions statt, neue revolutionäre Produkte bspw. können auch dezentral in Niederlassungen oder bei Töchtern entwickelt werden, die sich „nur“ an Basisregeln des Konzerns halten müssen. Wenn es um radikale neue Geschäftsmodelle und Märkte geht, ist der höchste Freiheitsgrad notwendig, den wir meist extern mit Kooperationen angehen.“

#### BOARD:

*Henry Mintzberg setzte sich mit Anforderungen an Organisationsstrukturen bereits bei der Einführung der Kunden- und Wettbewerbsorientierung auseinander.<sup>4</sup> Er meinte damals, der Schlüssel zum strategischen Management liegt darin, die*

<sup>4</sup> Mintzberg, H., 1979: The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs

### INHALT

#### I. Einleitung

#### II. Interviews

1. Peter Guse, Bosch Startup
2. Frank Mastiaux, EnBW
3. Peter Borchers, hub:raum
4. Leila Summa, XING

#### III. Fazit

### Keywords

Digitale Transformation; Strategie

*meiste Zeit über Stabilität oder zumindest anpassungsfähigen strategischen Wandel aufrechtzuerhalten, dabei jedoch auch die regelmäßig wiederkehrende Notwendigkeit für Transformationen zu erkennen und diesen belastenden Prozess durchzuführen, ohne die Organisation zu zerstören.*

#### Peter Guse:

„Eine ganze Organisation mit weit über 300.000 Mitarbeitern in Instabilität zu versetzen, wäre sehr gefährlich. Die Devise ist, ca. 90 % in Ruhe zu lassen, um die bereits erwähnte Effizienz für hohe Stückzahlen zu erreichen. Es bleiben 10 %, die wir aus den Standardprozessen rausziehen können, dann erfolgt:

- Inkubation und Testen in kleinen Einheiten
- Stabilisieren der neuen Geschäftsmodelle bis zur Entscheidungsreife

<sup>1</sup> Eichsteller, H., 2016: Herausforderung Digitale Transformation, Board 2/2016, Bundesanzeiger Verlag, S. 66–70

<sup>2</sup> Summa, L., 2016: Digitale Führungszintelligenz: Adapt to Win, Springer Gabler

<sup>3</sup> Zook, C., Allen, J., 2016: The Founder's Mentality: How to Overcome the Predictable Crises of Growth, Harvard Business Review Press

- Geschäftsentscheidung und ggf. komplette Integration.

Im Endeffekt heißt dies, Großes im Kleinen zu probieren und so mit begrenztem Risiko schnell zu lernen – Learn fast, fail cheap!“

**BOARD:**

*In Renningen ist das neue Zentrum für „Research and Advance Engineering“ entstanden, Bosch Startup sitzt in Ludwigsburg: Wer macht was?*

**Peter Guse:**

„Corporate Research entwickelt neue Technologien intern, ist dabei aber natürlich an vielen Schnittstellen nach außen verbunden. Bosch Startup ist ein Incubator, der Start-ups eine professionelle Homepage bietet, um neues, nachhaltiges und profitables Business in neuen Märkten auf Basis von technologischen Innovationen zu entwickeln.“

**BOARD:**

*Wie findet Bosch die Mitarbeiter für solche Projekte?*

**Peter Guse:**

„Mit Bosch Connect haben wir ein Corporate Social Network, mit dem wir die Leute connecten, um sie für Projekte und innovative Tasks zu finden, damit sie unbürokratisch an Projekten mitarbeiten können. Parallel gibt es Tools, um Ideen zu generieren und zu sammeln, parallel dazu welche für Wissensmanagement.“

**BOARD:**

*Wie problematisch ist der Umgang mit digitalen und sozialen Medien via Smartphone in den altersreiferen Führungsetagen?*

**Peter Guse:**

„Akzeptanz ist keine Frage des Alters sondern der Usability. Benchmark für Suche, Vernetzung und Wissensmanagement sind schlicht Google und Facebook. Wir haben ein Reverse Mentoring mit allen 12 Geschäftsführern mit wöchentlichen Coachings entwickelt. Im Ergebnis möchten übrigens immer mehr Führungskräfte für den jeweiligen Business-Kontext

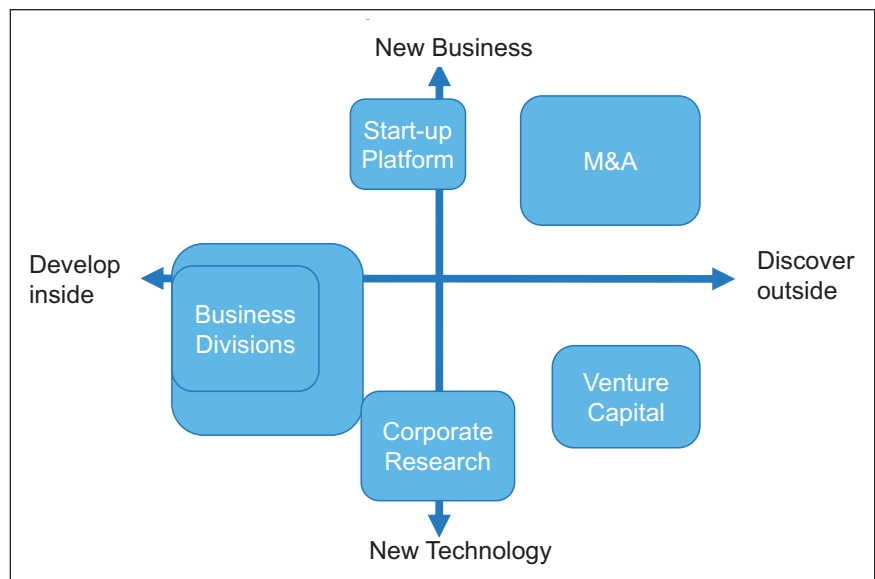


Abb. 1: Landkarte der Innovationsansätze, Quelle: Bosch Startup (2016)

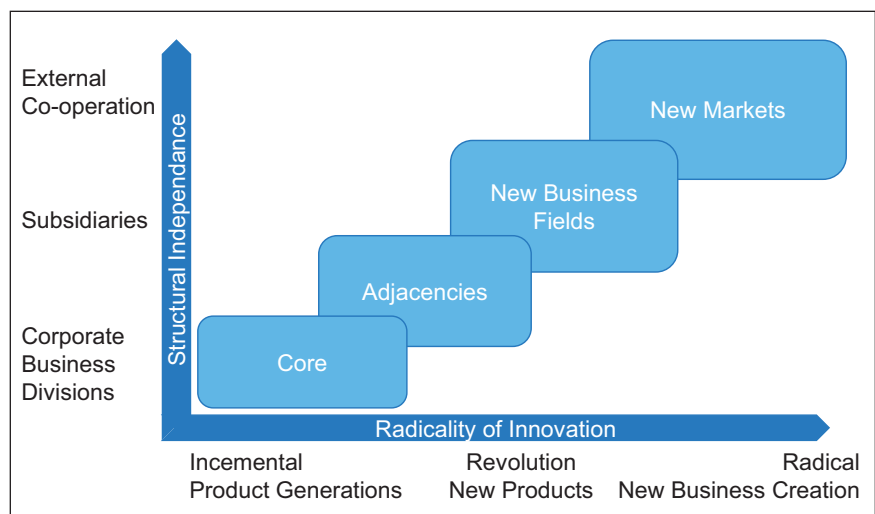


Abb. 2: Strukturen und Innovationstypen, Quelle: Bosch Startup (2016)

mobile Applikationen für den Abruf auf Tablets und Smartphones.“

**2. Dr. Frank Mastiaux**

*Chief Executive Officer, EnBW AG*

**BOARD:**

*Was bedeutet digitale Transformation für einen Stromversorger?*

**Dr. Frank Mastiaux:**

„Wie auch in anderen Industrien birgt der gesamte Wertschöpfungsprozess Optimierungspotenziale an der Außengrenze des Unternehmens sowohl gegenüber Endkunden als auch im B2B-Segment. Einerseits geht es hier um Transakti-

onen, Datentransfer, Interaktion aber auch um Convenience und Vereinfachung.

Beispielsweise haben Photovoltaik-Anlagen mit Speichermöglichkeiten natürlich ebenso digitale Komponenten wie sogenannte Smart Meter, die nicht nur die Ablesung vereinfachen, sondern auch Ansätze zur Optimierung von Verbräuchen liefern.“

**BOARD:**

*Wie frei sind Sie bei der Gestaltung von Innovationen?*

**Dr. Frank Mastiaux:**

„Die Energiebranche ist sowohl von Regulierung als auch von Deregulierung betroffen. Damit sind bestimmte

Eckpfeiler wie Angebots- und Anbietervielfalt gesetzt. Bei innovativen Ansätzen wie der Stromlieferung von Kunden zu Kunden oder virtuellen Kraftwerken ändern sich Geschäftsmodelle.“

#### BOARD:

*Wie gehen Sie die Herausforderung an, nicht nur innovative Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln sondern sie auch schnell zu kommerzialisieren?*

#### Dr. Frank Mastiaux:

„Auf der Suche nach Innovationen fokussieren wir uns auf zwei Stoßrichtungen: In „internen Start-ups“ nutzen wir das Potenzial der EnBW-Mitarbeiter und entwickeln eigene Geschäftsmodelle zu marktfähigen Produkten. Parallel dazu integrieren wir gezielt externes Know-how, gehen strategische Partnerschaften ein und beteiligen uns an erfolgversprechenden jungen Unternehmen, die gleiche Innovationsziele verfolgen wie wir. Dazu haben wir die EnBW New Ventures GmbH gegründet.“

#### BOARD:

*Reicht das aus?*

#### Dr. Frank Mastiaux:

„Wir nutzen die Potenziale der Digitalisierung seit Jahr und Tag für digitale Einzelentwicklungen im Going Concern.“

Dazu haben wir vier Eckpfeiler definiert:

- Kommunikation nach hinten  
Wir machen keine Kampagnen mit Bildern unserer Executives im Kapuzen-Pullover in Palo Alto, um zu zeigen, dass wir in Zukunft kreativer sein werden. Unsere Kommunikation setzt dann ein, wenn wir Ergebnisse zu berichten haben.
- Inhalt nach vorne  
Wir haben drei Monate mit einem Topteam das gesamte Feld der digitalen Möglichkeiten durchforstet – Vertriebe, Erneuerbare Energien, Handel – und sind mit

der Messlatte an die Themen herangegangen, dass in 18 Monaten ein positiver EBITDA entstehen muss.

- Integration in Zielvereinbarungen mit Führungskräften und Mitarbeitern

Wir brauchen unsere rund 20.000 Mitarbeiter bei der Umsetzung des Mottos: Energiewende. Sicher. Machen.

Das geht nur zielorientiert und muss im Steuerungssystem fest verankert sein.

- Organisation

Wir müssen alle fit machen, auch die Top Manager. Wir haben uns dagegen entschieden, einen Chief Digital Officer zu installieren und stattdessen ein 3er-Team aus den Bereichen Technik, Kunde, Funktionaleinheiten definiert, das eine zentrale Unterstützung durch eine Art digitales Programm Office erfährt.

Am Ende denke ich, werden die digitalen Potenziale fest in der Organisation verdrahtet. Teil einer größeren Transformation ist dabei, dass sich die Arbeitsweise grundlegend ändert und agile Methoden dominieren werden.“

#### BOARD:

*Wie sehen Sie Ihre Rolle als CEO?*

#### Dr. Frank Mastiaux:

„Als CEO muss ich ein klares Bild über die Potenziale der Digitalen Transformation haben und persönlich bei der Themenauswahl aber auch bei den sich ergebenden Veränderungsprozessen involviert sein. Ich sehe es aber als genauso wichtig an, nach getroffenen Entscheidungen die Verantwortung schnell in die Linie zu geben.“

#### BOARD:

*Tauschen Sie sich mit anderen CEOs aus?*

#### Dr. Frank Mastiaux:

„Es gibt bei uns einen Austausch auf Landesebene – mit den CEOs einiger anderer großer Unternehmen Baden-

Württembergs, aber ich spreche zu dem Thema generell regelmäßig mit den Kollegen anderer Häuser.“

### 3. Peter Borchers

*Gründer & Geschäftsführer hub:raum Startup-Incubator der Deutschen Telekom*

#### BOARD:

*Seit ein paar Jahren sehen wir immer mehr etablierte Unternehmen, die im Zuge der Digitalisierung mit Startups zusammenarbeiten und Inkubatoren, Acceleratoren sowie Startup Labs aufbauen und betreiben. Ist das eine Modeerscheinung?*

#### Peter Borchers:

„Es steckt natürlich viel mehr dahinter, nämlich eine ökonomische Notwendigkeit. Die gezielte Zusammenarbeit mit Startups kann – wenn sie gut organisiert ist – Großunternehmen nachhaltig dabei helfen, auch in einer digitalisierten Welt ihre Wettbewerbsposition abzusichern oder sogar auszubauen.“

#### BOARD:

*Warum ist das so?*

#### Peter Borchers:

„Die zentrale Herausforderung der Digitalen Transformation ist: Was vor wenigen Jahren in den meisten Branchen noch als etabliertes und dauerhaftes Geschäftsmodell und fest gefügtes Wertschöpfungssystem erschien, ist längst in Frage gestellt. Märkte und Wettbewerb verändern sich schneller als je zuvor, schneller als die allermeisten Unternehmen reagieren können. Man schaue sich nur die Verlagsbranche an, oder den Reisesektor – das gilt aber für alle Branchen gleichermaßen.“

#### BOARD:

*Woher kommt dieser Druck?*

#### Peter Borchers:

„Ein Großteil des Wettbewerbs kommt dabei durch gut finanzierte Startups, die erst seit wenigen Jahren existieren und deren Bewertung in

einigen Fällen schnell die der etablierten Konkurrenz überflügelt hat. Schauen Sie sich nur Amazon, AirBnB oder Tesla an. Gleichzeitig tun sich gerade erfolgsverwöhnte Konzerne extrem schwer damit, selber disruptive Innovationen hervorzubringen, sich also gewissermaßen neu zu erfinden und sich so dem neuen Wettbewerb überhaupt ernsthaft stellen zu können.“

### BOARD:

*Warum tun sich viele Konzerne dabei schwer?*

### Peter Borchers:

„Grund ist oft genug schlicht ein ausgeprägtes Immunsystem, also eine fast automatisierte Abwehr gegen alles Neue sowie eine mangelnde Risikokultur. Und ich meine hier kein Hasardeurs-Prinzip, sondern vielmehr die Unfähigkeit gezielt kalkulierbare Risiken einzugehen und aus ganz natürlich auftretenden Fehlern schnell zu lernen. Dazu kommen zentralisierte und oft behäbige Entscheidungswege, eine Fokussierung auf eher kurzfristige Ziele und manchmal auch schlichte Kundenferne.

All das verhindert regelmäßig ein adäquates (Re)agieren. Und schiere Größe, bisher eine der etablierten Abwehrstrategien, reicht heute nicht mehr aus oder behindert sogar. Startups greifen nämlich etablierte Wertschöpfungsketten vorzugsweise punktuell an und die Besten schaffen es so, in einem spezifischen Bereich schnell eine große Menge Kunden zu gewinnen.“

### BOARD:

*Was können Konzerne dem entgegenzusetzen?*

### Peter Borchers:

„Um mit dem sich immer schneller drehenden Innovationskarussell Schritt halten zu können, müssen etablierte Konzerne sich gezielt weiterentwickeln. Um im Digitalzeitalter nachhaltig erfolgreich zu sein, benötigen sie drei Kernkompetenzen:

- Erstens müssen sie das Kundenerlebnis entlang ihres angestammten Produktportfolios substanziell verbessern.
- Zweitens müssen sie in der Lage sein, neue, zukunftsorientierte Geschäftsfelder nicht nur rechtzeitig zu erkennen, sondern diese auch zu erschließen.
- Schließlich müssen sie die eigene Organisation auf Agilität und Geschwindigkeit trimmen, um damit langfristig anpassungsfähig zu werden.“

### BOARD:

*Wie kann die Zusammenarbeit mit Startups dabei helfen?*

### Peter Borchers:

„In allen drei Bereichen sind erfolgreiche Startups bereits sehr gut. Die Zusammenarbeit mit Startups kann deshalb ein entscheidender Vorteil und ein Teil der Lösung für etablierte Firmen sein und nicht das Problem. Mit ihren Services können Startups beispielsweise produktdifferenzierende Faktoren in Kernprodukten von Konzernen zuliefern. Gemeinsam mit Startups können neu entstehende Märkte erschlossen werden. Schließlich kann das Lernen einer Reihe von spezifischen Verfahrens- und Denkweisen von Startups sowie der Einsatz von in der Startup-Welt alltäglichen und effizienzorientierten Tools etablierten Organisationen helfen, schneller und effizienter zu werden.“

### BOARD:

*Wie muss die Zusammenarbeit mit Startups organisiert sein?*

### Peter Borchers:

„Zentrale Voraussetzung für den langfristigen Erfolg einer solchen Zusammenarbeit ist, dass die Startups genauso von der Kooperation profitieren wie ihre etablierten Counterparts.

Neben Geld können Konzerne – basierend auf langjährig etablierten Kundenbeziehungen – Startups hier insbesondere Zugang zu ihren Kun-

den bieten und natürlich selbst Kunde werden. Dafür notwendig ist die Etablierung von pragmatischen Interfaces für eine effektive Zusammenarbeit. Dies beinhaltet nicht zuletzt die Notwendigkeit einer Organisation, die mit Freiheitsgraden ausgestattet ist, dass sie so schnell und flexibel handlungsfähig ist wie die Startups mit denen sie zusammenarbeitet.

Ob dies letztlich in Form von Inkubation, Acceleration oder einer der anderen denkbaren Formen geschieht, hängt von der spezifischen Zielstellung ab.“

### BOARD:

*Was sind die Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit?*

### Peter Borchers:

„Notwendig ist, dass die Zusammenarbeit auf Augenhöhe geschieht, die Betreuung qualitativ tadellos und ohne unnötige Barrieren ist, Verträge fair und marktorientiert sind und die Startups nicht in ihrer unternehmerischen Freiheit eingeschränkt werden.

Dafür muss die betreuende Konzereinheit tagtäglich eine komplexe Übersetzungsleistung erbringen, gewissermaßen ein Dolmetscher zwischen den beiden Welten sein. Das Team muss letztlich dafür sorgen, dass das Geld, das ein Corporate in Startups steckt, kein „dummes Geld“ ist, sondern als Adapterstecker wirkt, der beide Seiten pragmatisch miteinander verbindet, sodass Startups ebenso profitieren wie die etablierten Unternehmen.“

## 4. Leila Summa

*Senior Vice President, XING AG*

### BOARD:

*Sie haben in Ihrem Buch<sup>5</sup> den Begriff der „digitalen Führungsinelligenz“ geprägt. Wie ist der Begriff entstanden und was bedeutet er?*

<sup>5</sup> Summa, L., 2016: Digitale Führungsinelligenz: Adapt to Win, Springer Gabler



**Leila Summa:**

„Schon Stephen Hawking sagte: „Intelligence is the ability to adapt to change“. Und genau diese Fähigkeit ist heute besonders gefragt: Die kontinuierliche Veränderung durch die Digitalisierung erfordert eine neue Art von Anpassungsfähigkeit an die permanent sich ändernden Marktgegebenheiten.

Der neue Begriff „Digitale Führungsintelligenz“ setzt den Fokus dort, wo in einer permanenten Übergangsphase der größte Handlungsbedarf liegt: in der Führung und der Fähigkeit, den digitalen Wandel im Unternehmen zum eigenen Vorteil zu nutzen und die Mitarbeitenden mit auf die Reise zu nehmen.

Leader mit einer ausgeprägten digitalen Führungsintelligenz zeichnen sich dadurch aus, dass sie nebst der digitalen Expertise und dem transformativen Führungsstil eine überdurchschnittliche Fähigkeit haben, ihr Denken und Handeln auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene äußerst schnell den Bedürfnissen der Kunden sowie den Marktveränderungen anzupassen.“

**BOARD:**

*Deutsche Unternehmen sind vielfach noch sehr hierarchisch. Wie passen Hierarchie und digitale Innovation zusammen?*

**Leila Summa:**

„Digitale Innovation setzt unterschiedliche Rahmenbedingungen voraus wie z.B. Dinge auszuprobieren und mittels „Test & Learn“ sehr schnell zu erkennen, ob etwas funktionieren kann oder eben nicht. „Fail fast, fail cheap“ ist die Devise. Die Geschwindigkeit, in der Produkte an den Markt kommen, ist oft entscheidend für Erfolg oder Misserfolg. Dies setzt entweder hohe Freiheitsgrade und Selbstbestimmungsrecht bei den zuständigen Verantwortlichen oder schnelle schlanke Strukturen und dadurch schnelle Entscheidungswege voraus.

Unternehmen mit vielen Hierarchiestufen entschleunigen sich selbst, weil beide oben genannten Punkte nicht gegeben sind und so verlangsam Innovation. Kurzfristig hieße das, den zuständigen Verantwortlichen möglichst viele Freiheitsgrade zu geben, wenn es um digitale Aktivitäten gibt. Langfristig heißt es, die Führungsspanne im Unternehmen auf Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit zu prüfen und Strukturen zu vereinfachen.“

**BOARD:**

*Sie schreiben in Ihrem Buch, dass Digitale Business Transformation eine Geschichte des Abwartens, Verneinens, Widerstandes und Verhinderns ist. Was meinen Sie genau damit?*

**Leila Summa:**

„Der Begriff Digitale (Business) Transformation wird erst seit zwei bis drei Jahren massiv gehyped. Es gibt verschiedene Gründe, weshalb wir in Deutschland noch nicht weiter sind, eine der Haupthürden sehe ich in der Angst vor dem Scheitern, was natürlich Entscheidungsfreudigkeit hemmt.

Es gibt weder Patentrezept noch Erfolgsgarantie. Es gibt auch keine Abkürzung zum Erfolg. Misserfolg und permanentes Test & Learn ist die Maxime im digitalen Experimentierfeld. Misserfolg und Erfolg sind meiner Überzeugung nach eine Frage der Betrachtung. Edison hat mehr als 1.000 Male vergebens versucht, die Glühbirne zum Leuchten zu bringen. Er sagte dazu: „Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt „1.000 Wege, wie man keine Glühbirne baut.“

**III. Fazit**

Die Herausforderungen an das Innovationsmanagement der Zukunft und die organisatorische Umsetzung der Digitalen Transformation sind längst in allen Chefetagen und Aufsichtsgremien angekommen. Wir haben Verantwortungsträger bedeutender Unternehmen um Statements für den Abschluss dieses Artikels gebeten.

**BOARD:**

*Frage an Dr. Martin Brudermüller, Vice Chairman & Chief Technology Officer, BASF SE:*

*Sie haben anlässlich des 150. Jubiläums von BASF im vergangenen Jahr Co-creation zum Leitthema gemacht – warum?*

**Dr. Martin Brudermüller:**

„Unser Umfeld ist von rasantem technologisch-wissenschaftlichem Fortschritt und zunehmender Komplexität geprägt. Heute ist für globale, breit aufgestellte Unternehmen wie BASF, die Fokussierung auf die eigenen Stärken sowie die smarte Auswahl komplementärer Partner erfolgsentscheidend. Nur so können aus dem Wissen und der Kreativität vieler Köpfe herausragende Ideen entstehen. Als Chemieunternehmen mit hoher Innovationskompetenz und -historie sind wir ein attraktiver Partner insbesondere für Systemlösungen in allen Branchen. Gemeinsam mit Partnern aus allen Bereichen der Gesellschaft und Wirtschaft identifizieren und definieren wir in einem strukturierten Prozess relevante Zukunftsthemen und setzen immer öfter gemeinsam mit den richtigen Partnern bedarfsgerechte Innovationen um.“

**BOARD:**

*Frage an Thilo Koslowski, Geschäftsführer Porsche Digital GmbH: Porsche hat im Mai eine eigene Tochtergesellschaft für digitale Themen gegründet, die Porsche Digital GmbH. Wie wichtig ist Digitalisierung für einen Automobilhersteller, dessen Fahrzeuge in erster Linie durch Sportlichkeit bestechen?*

**Thilo Koslowski:**

„Die Digitalisierung führt zur Renaissance des Automobils und macht es zum innovativsten, aufregendsten Objekt im digitalen Lifestyle unserer Zeit. Studien zeigen uns, dass zum ersten Mal eine Mehrheit der Automobilkunden sagt, Digitalisierung und Vernetzung seien für sie Kaufkriterien.

Unsere Antwort auf diese Entwicklung: Wir verbinden den traditionellen Porsche-Geist mit der Kraft neuer Technologien. Wir werden porsche-typische digitale Kundenerlebnisse schaffen, die faszinieren und intelligent sind – sowohl innerhalb als auch außerhalb des Fahrzeugs.“

Bleibt die Frage nach der Verankerung von ausgewiesener Expertise in Innovationsmanagement und Digitaler Transformation sowohl in Vorstand und Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat. Peter Borchers, Gründer des Deutsche Telekom Inkubators hub:raum plädiert klar für Digital-Experten im Aufsichtsrat, damit die deutsche und europäische Wirtschaft das Rennen um die Digitalisierung nicht verliert.

Alle Interviewpartner arbeiten an vielfältigen organisatorischen Lösungsstrategien und setzen auch entsprechende Budgets ein. Die Installation eines Chief Digital Officers ist dabei eine Variante, die sowohl inhaltlich als auch personell sehr anspruchsvoll ist. Für große Mittelständler und andere Unternehmen, die familiengeführt sind, ist die Besetzung von Geschäftsführung und Aufsichtsgremium mit Digital-Expertise aus den eigenen Reihen oftmals schwer.

Felix Lenhard, Chief Operating Officer der Schweizer Privatbank Vontobel AG ist sicher, dass die digitale Transformation auf die Agenda des Top Managements jedes Unternehmens gehöre. Mit der Neubesetzung des eigenen Aufsichtsgremiums im Früh-

jahr 2016 gelang es Vontobel in besonderer Weise, Digitalexpertise und Familie zu integrieren. Der für die Umsetzung der Digitalprojekte operativ verantwortliche Felix Lenhard freut sich: „Mit Björn Wettergren, dem Mitgründer von etventure, haben wir sogar im Verwaltungsrat einen ausgewiesenen Fachexperten, der auf der obersten Strategieebene die entsprechenden Impulse setzen kann.“

Eine wichtige Aufgabe wird zukünftig auch sein, Ansätze und Ergebnisse der Digitalen Transformation an alle Anspruchsgruppen zu kommunizieren. Dazu laufen aktuell mehrere Forschungsprojekte parallel an der Hochschule der Medien in Stuttgart.



**DIRECTOR'S  
CHANNEL**

**Filme.  
Publikationen.  
Dossiers.  
Themenschwerpunkte.  
z.B.: CYBERCRIME**

**Wir füllen Ihr Wissenskonto - gebührenfrei!**

**[www.directorschannel.tv](http://www.directorschannel.tv)**