

Whitepaper

# Digitale Lösungen – agile Projekte

Wie Unternehmen in Krisensituationen schnell und effektiv handlungsfähig bleiben.



Stadtsparkasse  
Düsseldorf



# Inhalt

Vorwort	4
Plötzlich in der Krise – und nun?	5
Digitale Lösungen und agile Projekte	9
Erfolgsfaktoren für digitale Lösungen und agile Projekte	14
Best Practice: die Taskforce „Corona-Soforthilfe“ der Stadtsparkasse Düsseldorf	18
Schritt für Schritt in die neue Normalität: Rückkehr in den Regelbetrieb oder Transformation?	23



## Heute mehr denn je: Digitalisierung ist entscheidend für die Zukunft des deutschen Mittelstands

Die Corona-Krise hat wie unter einem Brennglas gezeigt, wo für den deutschen Mittelstand Handlungsfelder liegen. Digitalisierung und Agilität sind wichtige Stellhebel, um Unternehmen gerade in Krisen schnell an neue Herausforderungen anzupassen – oder sich im besten Fall vorausschauend für diese aufzustellen. Dieses Whitepaper beleuchtet Hintergründe und zeigt am Beispiel der Stadtsparkasse Düsseldorf, wie es gelingen kann, schnell und wirksam auf dramatisch veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren.

Heute sind über 20 Milliarden Geräte über das Internet der Dinge miteinander vernetzt – fast dreimal mehr, als Menschen auf unserem Planeten leben. In Produktion, Logistik und Vertrieb eröffnet die intelligente Vernetzung der industriellen Produktion mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik neue Möglichkeiten.

Ein zweiter, wichtiger Entwicklungsstrang in Richtung Digitalisierung ist die neue Art der Zusammenarbeit, wie sie heute in agilen Projekten gang und gäbe ist. In vielen Unternehmen wird im Rahmen der digitalen Transformation zunehmend agil kollaboriert. Denn beides baut aufeinander auf und verstärkt einander: Digitalisierungsprojekte sind meist agil organisiert. Gleichzeitig setzen die Akteure vor allem auf digitale Tools, um gemeinsam und zum Teil von verschiedenen Standorten aus an Lösungen zu arbeiten. Am Beispiel unserer Taskforce „Corona-Soforthilfe“ wollen wir Ihnen die Möglichkeiten und Stärken digitaler und agiler Projekte vorstellen.

Die Stadtsparkasse Düsseldorf hat es sich zur Aufgabe gemacht, Hemmschwellen abzubauen und ihre Firmenkundschaft von der ersten Idee bis zur Umsetzung zu begleiten. Dabei berät sie Unternehmerinnen und Unternehmer weit über Finanzdienstleistungen hinaus. Als 360°-Lösungspartner mit einem weitverzweigten Netzwerk steht sie ihrer Kundschaft entlang der gesamten Wertschöpfungskette zur Seite.

Lassen Sie sich inspirieren und nutzen Sie die Chancen, um Ihr Unternehmen sicher durch die Krise zu steuern. Auch in Zukunft wird es von den Schritten profitieren, die Sie jetzt in die richtige Richtung gehen. Vor allem aber: Bleiben Sie gesund!

Machen Sie es gut, Ihr

Uwe Baust



**Uwe Baust**  
Vorstandsmitglied der Stadtsparkasse Düsseldorf

# Plötzlich in der Krise – und nun?

Ein Unternehmen durch die Krise zu steuern, das ist sicherlich eine der größten Herausforderungen für dessen Management. Die beste Art, eine Krise zu bewältigen sei, sie schon im Vorfeld abzuwenden. Die zweitbeste sei, gut vorbereitet zu sein, und die schlechteste sei, sich völlig überraschen zu lassen, so die Lehre aus der Krisen-PR. Und was für die Kommunikation stimmt, gilt für den internen Umgang mit der Krise noch verstärkt. Deswegen sollten sich Unternehmensverantwortliche in regelmäßiger Folge fragen: Was ist das „Worst-Case-Szenario“ für unser Unternehmen? Welche Bereiche und Prozesse sind besonders anfällig für Krisen? Welche Optionen haben wir, wenn sich die Dinge ungünstig entwickeln?

Worst-Case-Szenario  
und gute Krisenpläne  
entwickeln

Der realistische Blick dafür, was das Unternehmen gefährden könnte, ist die Grundlage für einen guten Krisenplan – der in der akuten Situation schnell und sicher greifen kann: Er liefert Ansätze für die Beantwortung der wichtigsten Fragen: Was können wir jetzt tun, um die Kosten zu senken und die Liquidität zu sichern? Wie können wir die wichtigsten Prozesse aufrecht-erhalten? Womit können wir aktuell Geld verdienen?

Nun gibt es unterschiedliche Ausprägungen der Krise, mit deren Einfluss-faktoren sich Unternehmen natürlich ebenfalls im Vorfeld auseinandersetzen können. Handelt es sich um eine Nachfrageflaute? Oder gilt es einen Angebotsengpass zu managen? Ist nur das Unternehmen betroffen oder die ganze Branche – ja vielleicht sogar die gesamte Volks- oder Weltwirtschaft? Eine maßgeschneiderte Reaktion in der Schublade zu haben, diese aber auch immer wieder zu überprüfen, kann den Handlungsspielraum von Unter-nehmen im entscheidenden Augenblick enorm erweitern.

Art der Krise identifi-  
zieren und angepasst  
handeln

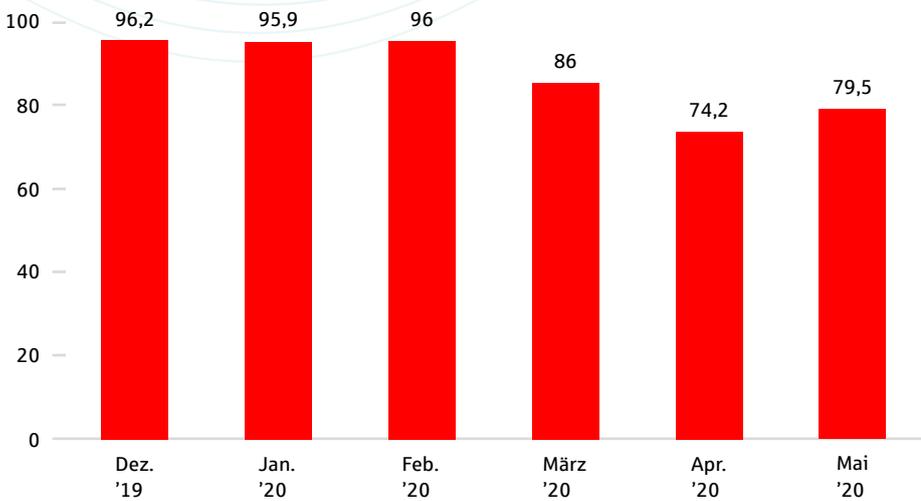
## Ultimative Krisensituation: die Corona-Pandemie

Selbst bestens aufgestellte Unternehmen wurden vom Ausmaß der Corona-Pandemie größtenteils unvorbereitet getroffen: Hier treten ein Nachfrage- und ein Angebotsschock quasi gleichzeitig miteinander ein. Hinzu kommt, dass Mitarbeitende nicht oder nicht in der gewohnten Form ihrer Arbeit nachgehen können, weil die Maßnahmen zum Gesundheitsschutz absoluten Vorrang haben. Da die Krise nicht nur einzelne Unternehmen erschüttert, sondern die Gesamtwirtschaft, betrifft die drängende Frage der Liquiditätssicherung nahezu alle Unternehmen. In der sehr dynamischen Situation gilt es also, gut zu priorisieren und schnell zu handeln.

Corona-Pandemie –  
Krisenentwicklung  
auf allen Ebenen

Dynamische Ent-  
wicklung erfordert  
stetiges Nachsteuern

## Entwicklung des ifo-Geschäftsklimaindex von Dezember 2019 bis Mai 2020



**Veröffentlicht durch**  
ifo Institut  
**Herkunftsverweis**  
ifo.de  
**Veröffentlichungsdatum**  
Mai 2020  
**Region**  
Deutschland  
**Erhebungszeitraum**  
Mai 2019 bis Mai 2020  
**Anzahl der Befragten**  
Rund 9 000 befragte Unternehmen  
**Besondere Eigenschaften**  
Verarbeitendes Gewerbe, Bauhauptgewerbe, Großhandel und Einzelhandel  
**Hinweise und Anmerkungen**  
Saisonbereinigte Werte; Indexwerte (2015 = 100)  
**Quelle**  
© Statista 2020

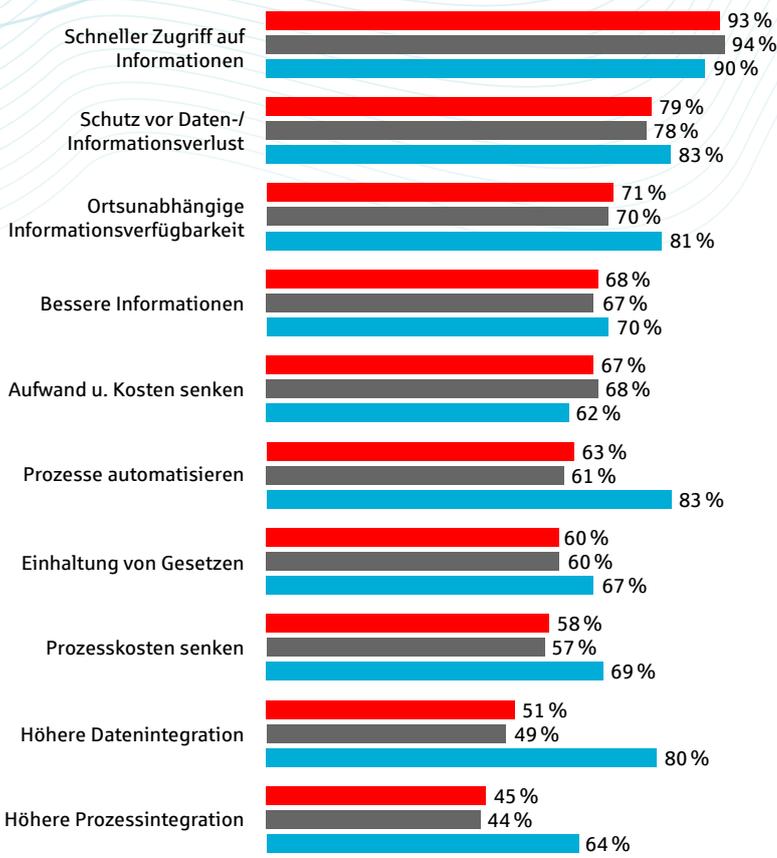
Obwohl die Krise die gesamte Wirtschaft gleichermaßen zu Entscheidungen und Gegenmaßnahmen zwingt, zeigt sich schon einige Monate nach dem Herunterfahren des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens: Einige Unternehmen konnten selbst im Branchenvergleich besser mit den Restriktionen umgehen als andere. So ergab eine Umfrage des Wirtschaftsprüfungunternehmens Deloitte, dass ein wesentlicher Faktor für eine gelungene Strategie im Grad der Digitalisierung des jeweiligen Unternehmens liegt:

„Die Daten zeigen, dass digital reife Unternehmen in der Lage sind, überdurchschnittlich flexibel auf die Krise zu reagieren. Sie tendieren dabei deutlich zu mittel- und eher langfristigen Maßnahmen, was sie dazu befähigt, auch zukünftig im vorderen Wettbewerbsfeld bestehen zu können.“<sup>1</sup>

Digital reife Unternehmen können überdurchschnittlich flexibel auf Krisen reagieren



## Gründe für digitale Office-Prozesse



### Wahrgenommener Nutzen von Enterprise-Content-Management-Lösungen (ECM)

Welchen Nutzen erzielt Ihr Unternehmen mit dem Einsatz von Dokumentenmanagement-System-Lösungen (DCM) beziehungsweise ECM-Lösungen? Basis: Nutzer von DMS-/ECM-Lösungen (n=340 [2019]), Mehrfachnennungen möglich

#### Quelle

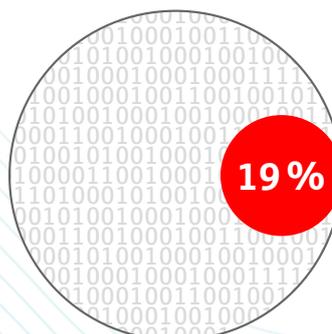
Bitkom Research, bitkom.org

- Gesamt
- 20 bis 499 Mitarbeitende
- 500 Mitarbeitende und mehr

Inwiefern deutsche Mittelständler tatsächlich entsprechend vorbereitet in die Corona-Pandemie gingen, zeigt beispielhaft eine Untersuchung des Branchenverbands Bitkom<sup>2</sup>: Demnach hätten Projekte zum Thema „Digital Workspace“ in vielen Unternehmen seit Langem den Status „interessant“, würden aber meist auf die lange Bank geschoben. Noch Ende 2019 waren demnach „nur 19 Prozent des Mittelstandes für eine umfassende Digitalisierung der Büroarbeit softwareseitig aufgestellt“<sup>3</sup>.

Zumindest in dieser Hinsicht hatte die Corona-Pandemie positive Effekte, wie die Tageszeitung „Welt“ im Gespräch mit Barbara Engels berichtet: Die Ökonomin und Expertin für Digitalisierung beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) beobachtete demnach folgende Effekte: „Es wird bei allen Digitalisierungsvorhaben immer sehr lange diskutiert, über Vor- und Nachteile und über alle Eventualitäten, die eintreten könnten, anstatt dass man einfach mal etwas ausprobiert und schaut, ob es klappt“, sagt sie. „Durch die Corona-Pandemie wurde jedoch weniger diskutiert, dazu war jetzt keine Zeit. Es wurde einfach gehandelt.“<sup>4</sup>

Bitkom: deutscher Mittelstand nur teilweise auf umfassende Digitalisierung eingestellt



19 Prozent des deutschen Mittelstandes sind für eine umfassende Digitalisierung der Büroarbeit softwareseitig aufgestellt (Bitkom, 2019)

## Corona-Pandemie als Brennglas für die VUKA-Welt

Ob sich diese Entscheidungsfreude und diese Handlungsbereitschaft auch über die akute Krisenreaktion hinaus in den Unternehmensetagen des deutschen Mittelstands verfestigen werden? Vieles spricht dafür: Denn in der Corona-Pandemie wird vielen Unternehmern und Managern noch einmal mit aller Deutlichkeit vor Augen geführt, was die globale Wirtschaft spätestens seit dem Jahrtausendwechsel bestimmt. Megatrends wie international vernetzte Wertschöpfungsketten, neue Technologien und die Demografie treiben eine Veränderung voran, die gemeinhin mit dem Kürzel „VUKA“ (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) umschrieben wird: Unsere Welt ist kompliziert, schnell, unsicher und unvorhersehbar. Das wird auch in Zukunft so bleiben. Da diese Beobachtung nicht neu ist, gibt es dazu bereits Erkenntnisse über den sinnvollen Umgang damit. Ein genauer Blick auf die sich daraus ergebenden Implikationen lohnt sich daher auch langfristig.

Unsere Welt ist geprägt durch

- Volatilität
- Unsicherheit
- Komplexität und
- Ambiguität

## Was genau bedeutet die VUKA-Welt auf lange Sicht für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Unternehmen?



### Volatilität

Volatil bedeutet wechselhaft, instabil oder schwankend. Diese Beschreibung gilt für Preise und Märkte, aber auch für Einstellungen und Meinungen von Menschen. Letztere rücken als Stakeholder in den Vordergrund. Das erfordert stets aktuelle Informationen, schnelle Rückmeldung und Mut in der Unternehmensführung.



### Unsicherheit

So wichtig eine gute Unternehmensplanung ist, so sehr müssen Entscheider darauf vorbereitet sein, mit Ungewissheit und Unklarheit umzugehen. Damit verbunden sind vermehrte Risiken, auf die klassisches Projektmanagement oft nur unzureichend reagieren kann. Denn eine Detailplanung von gestern kann heute schon obsolet sein.



### Komplexität

Der Wert von aktuellen Informationen (und Daten) gewinnt noch einmal mehr an Bedeutung, wenn man sich die zunehmende Zahl von Abhängigkeiten in unserer vernetzten Welt vor Augen führt. Gleichzeitig erhöht sich beispielsweise die Zahl der Einflussfaktoren auf die Unternehmensführung, wenn diese rechtliche, soziale und wirtschaftliche Gegebenheiten auf internationalen Märkten und Produktionsstandorten berücksichtigen muss.



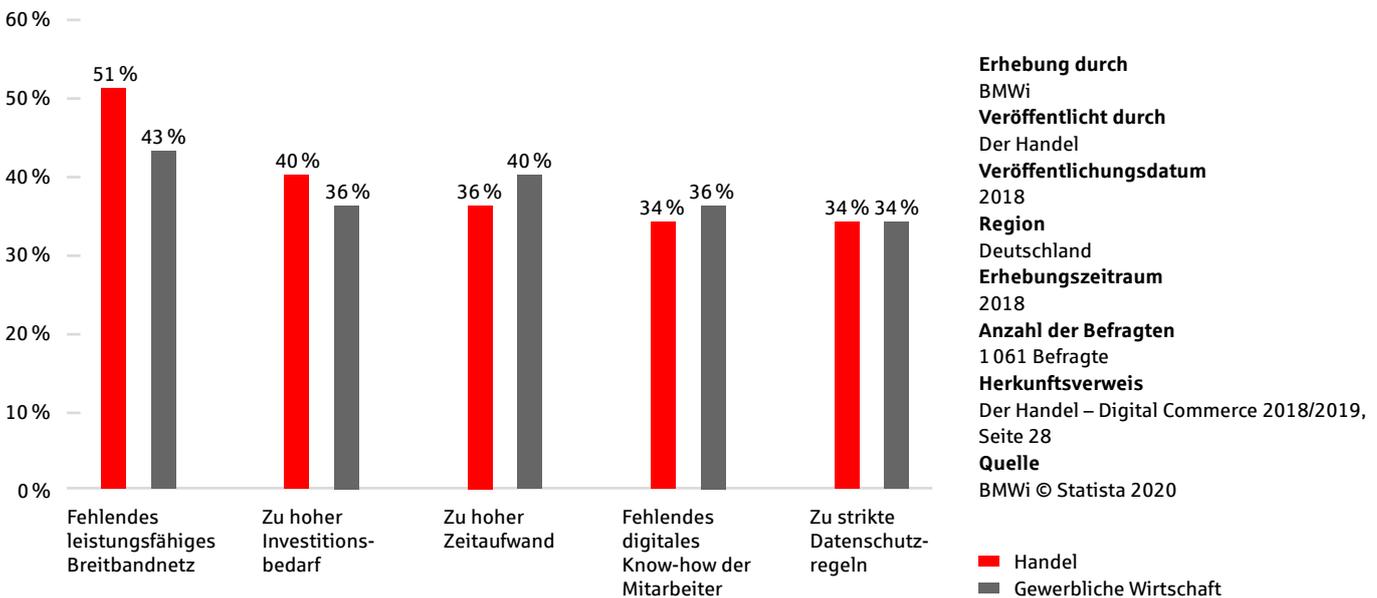
### Ambiguität

Entscheidungen und Informationen sind unter den Bedingungen einer volatilen, unsicheren und komplexen Welt nicht mehr eindeutig richtig. Vielmehr gibt es ganze Szenarienbündel, die zum Unternehmenserfolg führen können. Auch hier bedarf es Mut, Entscheidungen zu revidieren oder anzupassen.

# Digitale Lösungen und agile Projekte

Eine häufige Erstreaktion auf Krisen ist die Starre: Wie kann ich angesichts der bestehenden Unsicherheit angemessen reagieren? Ist es schon zu spät, um gegenzusteuern? Eine Vogel-Strauß-Strategie führt jedoch unweigerlich tiefer in die Krise, wie Siemens-Chef Joe Kaeser in einem Gastbeitrag im Tagesspiegel betont: „Unternehmenslenker und Arbeitnehmer sollten die vierte industrielle Revolution als Tatsache akzeptieren und sie als Chance begreifen. Wer den Wandel nicht annimmt, trägt letztlich Mitverantwortung, wenn Jobs verloren gehen und Innovation und Beschäftigung abwandern.“<sup>5</sup> Was bedeutet das? Wer nicht mitzieht, verliert leicht den Anschluss an den Wettbewerb. Jetzt gilt es, die Hindernisse aus dem Weg zu räumen: Fehlendes Know-how, Fachkräftemangel, Datenschutzerfordernisse, fehlende Geschäftsmodelle, geringes Investitionsbudget und Sicherheitsbedenken lassen sich mit den richtigen Partnern meistern.

## Hemmnisse für die Digitalisierung in Handel und Gewerbe in Deutschland 2018



## Warum umsteuern?

Der Weg in ein digitales und agiles Geschäftsmodell bietet viele Chancen, die über das reine Überleben hinausgehen. Wer diesen Weg konsequent und mutig beschreitet, wird in der Regel belohnt durch

- neue Absatz- und Marketingkanäle, digitale Plattformen
- effizientere Prozesse und eine bessere Customer-Experience durch Automatisierung
- mehr Zeit der Mitarbeitenden für kreative und gestalterische Aufgaben

- besseres Service- und Markterleben aufgrund der Vernetzung mit Kunden
- Entwicklung neuer (digitaler) Geschäftsmodelle
- Chance, als Vorreiter Preise und Konditionen in der Branche oder dem Marktsegment zu bestimmen

Die digitale Transformation ermöglicht es, mit digitalen Technologien sehr agil und in hoher Geschwindigkeit nicht nur auf sich verändernde Kundenwünsche zu reagieren, sondern als treibende Kraft zu dieser Veränderung beizutragen und sie zu lenken. Ein gutes Beispiel ist der Streamingdienst Spotify, der Musik immer, überall, jederzeit und kostengünstig zugänglich macht. Als "Digitale Enabler" verändern Cloud-Computing, digitale Infrastrukturen und digitale Anwendungen die Märkte. Mit digitalen Geschäftsmodellen und digitalen Wertschöpfungsnetzwerken verändern sich gleichzeitig die Unternehmen selbst.<sup>6</sup>

## Wie vorgehen?

Orientierung für die nächsten Schritte liefert die **Empfehlung** der Wirtschaftsprüfer von Deloitte: Wer bisher noch nicht in die Digitalisierung eingestiegen ist oder die Transformation nur unzureichend vorangetrieben hat, sollte jetzt handeln. Dafür geben sie dem Management von Unternehmen „**sechs Non-Regret-Moves**“<sup>7</sup> an die Hand:

Jetzt Digitalisierung vorantreiben!



### Agiles Steuerungsmodell

Schaffung transformatorischer Voraussetzungen (Roadmap, Business-Case) – ohne sich in langwieriger Strategieplanung zu verzetteln



### Digitale Geschäftsprozesse

Fokus auf Digitalisierung von Wertschöpfungsprozessen mit Gesamtblick in Richtung Kunden- und Lieferantenschnittstelle und Aftersales zum Aufbau einer digitalen Lieferkette



### Data Mastery

Vorschub bei Datennutzung zur Verbesserung der Produktqualität und Erhöhung des Kundennutzens



### Tech-Fitness

Aufbau von Fähigkeiten zur frühzeitigen Identifikation neuer Technologien



### Kollaboration

Verstärkte Nutzung von Partnernetzwerken auch im Kerngeschäft



### Digitales Portfolio

Erweiterung der Produkt-, Service- und Kundenportfolios

## Brauche ich einen großen Gesamtplan oder kann ich in Einzelschritten vorgehen?

Eine strategische Herangehensweise an den Einsatz von digitalen Tools ist auf jeden Fall nötig: Dafür sollten Unternehmerinnen und Unternehmer einen guten Überblick über ihr Geschäftsmodell und wesentliche Prozesse haben. Mit diesem Plan können sie dann herausfinden, welche Einzelschritte sinnvoll für ihr Unternehmen sind.

Digitalisierungsprojekte lassen sich sehr gut umsetzen, wenn dafür ein Team aus Entscheidern und operativ Verantwortlichen mit im Boot ist. Mit verschiedenen Methoden können Sie die ganze Bandbreite der Möglichkeiten visualisieren – und wichtige Ansatzpunkte für die Digitalisierung identifizieren. Damit erhält das Unternehmen eine Roadmap, auf deren Grundlage es sich Schritt für Schritt weiterentwickelt. Diese genaue Passung für jedes Unternehmen ermöglicht eine sehr effiziente Umsetzung, für die das Partnernetzwerk der Stadtparkasse bei Bedarf Fachleute vermitteln kann. Der Vorteil dieser Vorgehensweise: Wenn das Team diesen Digitalisierungsfahrplan selbst entwickelt, wird er sehr häufig auch von den Mitarbeitenden mitgetragen.



# Jetzt umsteuern!

## Frank Dölle, Bereichsleiter Unternehmenskunden, über den Nutzen von Digitalisierung

Die Corona-Pandemie hat bei einigen unserer mittelständischen Kunden das Augenmerk noch einmal verstärkt auf Digitalisierungsprojekte gelenkt – auch, weil vieles plötzlich nur noch digital möglich war. Tatsächlich sollten Unternehmerinnen und Unternehmer nun die Chance nutzen, das Thema Digitalisierung zur Chefsache zu machen und das eigene Unternehmen für die Zukunft auszurichten.

In der Stadtparkasse sind wir ähnlich vorgegangen. Schon seit einiger Zeit virtualisieren wir viele Prozesse und Kontaktmöglichkeiten. Die Corona-Pandemie wirkte hier wie ein Turbobooster: Was wir bereits angestoßen hatten, nahm ad hoc enorm Fahrt auf. Von der internen Zusammenarbeit auf einer gemeinsamen Arbeitsplattform bis zum Online-Firmenkundenportal, das über eine Online-Antragsstrecke für KfW-Kredite schnelle und unbürokratische Hilfe in der Krise leistete – um nur einige Beispiele zu nennen. Damit konnten wir unseren Kunden sehr gezielt und schnell in der schwierigen Corona-Phase helfen und haben dabei gleichzeitig einen großen Meilenstein unserer eigenen Digitalisierungsstrategie absolviert.

Für unsere mittelständischen Firmenkunden, die einen ähnlichen Weg gehen wollen, erleichtert unser Digitalisierungsscheck den Aufbruch: Gemeinsam mit unseren Firmenkundenbetreuern können unsere Kunden anhand eines virtuellen Fragebogens den digitalen Reifegrad ihres Unternehmens eruieren. Aus dieser Standortbestimmung lassen sich dann wichtige weitere Schritte für die Umsetzung der Digitalstrategie ableiten: Welche Handlungsfelder eröffnen sich für das Unternehmen? Welche Prozesse können effizienter werden? Können Arbeitsprozesse digitalisiert werden, um frei werdende Personalkapazitäten an anderer Stelle im Unternehmen gewinnbringend einzusetzen? Moderne Zahlungsverkehrslösungen und eine automatisierte Rechnungsbearbeitung sind mögliche Ansatzpunkte. Oder wie wäre es, neue Vertriebswege zu nutzen, die zusätzliche Marktpotenziale eröffnen? Gibt es Plattformen, über die ich meine Kunden- und Lieferantenbeziehungen pflegen und skalieren kann?

Zusätzlich zu diesem Angebot vermitteln wir Digitalisierungsexperten aus unserem umfassenden Partnernetzwerk, die unsere mittelständischen Kunden bei der Umsetzung der Digitalstrategie unterstützen können. Und für die daraus resultierenden Investitionen haben wir die passenden Finanzierungslösungen – zum Beispiel über unseren Partner Deutsche Leasing oder öffentliche Förderdarlehen. Wir wollen unseren Teil dazu beitragen, dass der Mittelstand in Düsseldorf und der Region die Chancen der Digitalisierung nutzt, um auch in Zukunft erfolgreich agieren zu können.



**Frank Dölle**  
Bereichsleiter Unternehmenskunden,  
Verhinderungsvertreter des Vorstands  
der Stadtparkasse Düsseldorf

# Digitale Ökosysteme

Längst sind es nicht mehr nur die weltweit agierenden Konzerne wie Amazon, Alibaba oder Alphabet, die auf digitale Ökosysteme setzen, um ihren Kunden möglichst umfangreiche Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Das Plattformprinzip ist mittlerweile bei erfolgreichen Industrieunternehmen angekommen und auch die ersten Mittelständler bemühen sich um eine vernetzte Zusammenarbeit. Jens Kohnen, Managing Director bei der KI group, über die Hintergründe und Vorteile.

## Was macht digitale Ökosysteme aus?

Ein digitales Ökosystem ist ein Netzwerk, über das den Kunden Produkte und Services verschiedenster Anbieter gebündelt angeboten werden. Alle Akteure – also Unternehmen, Kunden, Hersteller und Entwickler – treffen sich auf einer Onlineplattform. Die Vorteile: Unternehmen beispielsweise treffen hier auf viele Kunden und müssen sich um wichtige Funktionen wie Zahlungsabwicklung, Rechnungstellung und Mahnwesen nicht mehr selbst kümmern. Die Kunden finden verschiedene Anbieter, die ihr differenziertes Leistungsspektrum anbieten oder sogar zu Rundumlösungen zusammenführen. Ein digitales Ökosystem lebt also von einem vielschichtigen Austausch. Je mehr Akteure sich dort versammeln, desto attraktiver wird es für alle Beteiligten.

## Können nur große und globale Unternehmen davon profitieren oder auch der Mittelstand?

Nicht jedes Geschäftsmodell lässt sich gleich gut digital transformieren und nicht jedem Unternehmen fällt der Einstieg in die Plattformökonomie leicht. Mittelständische Unternehmen können jedoch recht schnell an bestehenden Ökosystemen teilhaben und damit zum Beispiel mehr Kunden gewinnen oder ihren Absatzmarkt enorm erweitern. Als Teilnehmer sind die eigenen Risiken geringer, allerdings ist man auch von der Gestaltung weitgehend ausgeschlossen und fremden Regeln unterworfen. Dem gegenüber stehen die enormen Chancen für Initiatoren eines digitalen Ökosystems. Wer selbst eines aufbaut, kann die Art und Weise, wie Geschäfte abgewickelt werden, aktiv selbst gestalten und wirtschaftlich partizipieren.

## Braucht es eine leistungsfähige Unternehmens-IT, um ein digitales Ökosystem aufzubauen?

Für den Aufbau eines digitalen Ökosystems benötigen Unternehmen eine starke Technologiekompetenz, denn die Logik muss komplett datenbasiert aufgebaut werden. Es gibt Anbieter, die Software-as-a-Service-Lösungen anbieten. Allerdings ist man damit wieder Teil anderer



Jens Kohnen  
Managing Director, KI group

technischer Ökosysteme. Daher sollten Unternehmer(innen) sich fragen, ob sie die Technologie als wesentlichen Teil der eigenen Wertschöpfung selbst aufbauen.

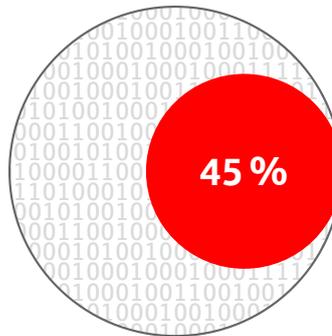
## Setzt auch die KI group auf diese Art der Zusammenarbeit?

Die KI group ist selbst in digitalen Ökosystemen aktiv. Zum einen unterstützen wir Unternehmen verschiedenster Größen und Branchen mit strategischem Know-how, beim Aufbau, bei der Entwicklung des Product-Market-Fits und der Skalierung. Außerdem sind wir in einem Ökosystem von Partnern, Investoren, Start-ups, Techunternehmen und der Open-Source-Community aktiv. Hier kommen viele Kompetenzen zusammen, um globale Trends zu erkennen, zu beobachten und die vielversprechendsten Themen für unsere Kunden zu bewerten. So helfen wir unseren Kunden bei der Umwandlung in eine, wie wir es nennen, „technologie- und datenfähige Organisation“.

# Erfolgsfaktoren für digitale Lösungen und agile Projekte

Was also brauchen Unternehmen, um sich erfolgreich für die Digitalisierung und agile Projekte aufzustellen? Derzeit gibt es noch einen hohen Nachholbedarf im Bereich „Social Collaboration“ – Michael Kroker berichtet in einem Artikel für die WirtschaftsWoche, dass nur 45 Prozent der Unternehmen vor der Corona-Pandemie auf digitale Zusammenarbeit in Teams vorbereitet gewesen seien. Die von ihm unter anderem zitierte aktuelle Studie<sup>8</sup> von Campana & Schott verweist gleichzeitig darauf, dass Teams mit hohem digitalen Reifegrad im Vergleich zu Teams mit einem niedrigen digitalen Reifegrad um 39 Prozent effizienter arbeiten.

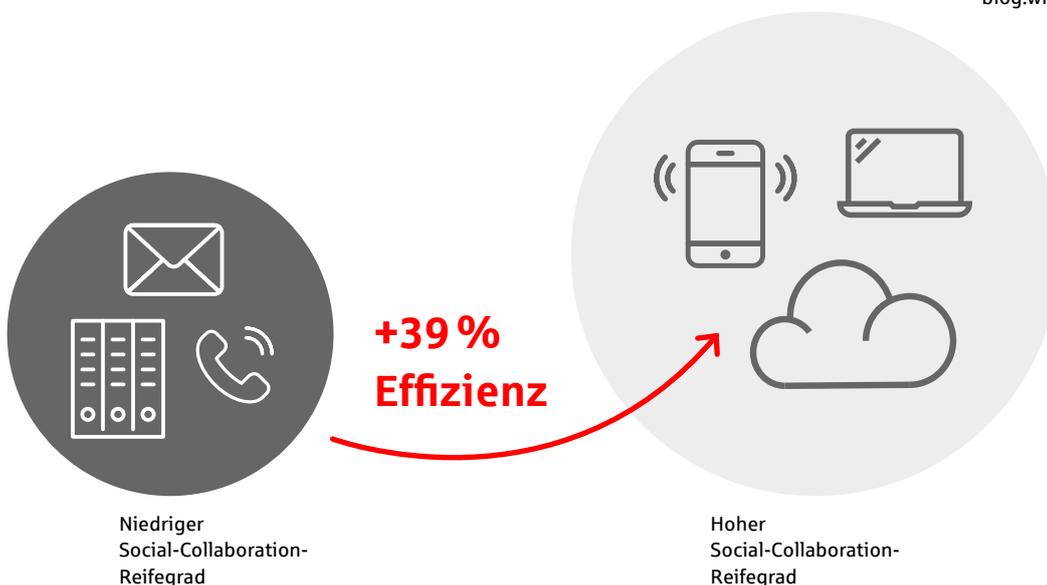
Hoher digitaler Reifegrad der Teamzusammenarbeit = mehr Effizienz



45 Prozent der Unternehmen waren vor der Corona-Pandemie auf eine digitale Zusammenarbeit in Teams vorbereitet

## Hoher Social-Collaboration-Reifegrad steigert die Effizienz

Quelle  
blog.wiwo.de



Im Digitalisierungs-Check der Stadtparkasse identifizieren Unternehmer und Unternehmerinnen zusammen mit den Mitarbeitenden der Sparkasse das Potenzial für ihr Geschäft. Sie erhalten hilfreiche Kontakte zu verlässlichen Netzwerkpartnern, die Sie in der Umsetzung begleiten. Wesentlich ist: Digitalisierung ist ein Prozess, der sich in vielen Einzelschritten vollzieht. In einer akuten Krise können einige davon allerdings auch sehr schnell gegangen werden. Angesichts der Maßnahmen in der Corona-Pandemie zeigte sich, dass diejenigen Unternehmen im Vorteil sind, die ihre Mitarbeitenden reibungslos an einen mobilen Arbeitsplatz schicken konnten. Für viele Unternehmen bedeutet das bereits eine wesentliche Veränderung – sowohl, was die digitale Zusammenarbeit, aber auch, was das unternehmenskulturelle Miteinander angeht. Und wie in unserem Beispiel der Stadtparkasse Düsseldorf zu sehen sein wird, kann es einen sehr positiven Effekt auf das Produkt haben.

In der Krise vorhandene digitale Potenziale nutzen!

## IT-Infrastruktur

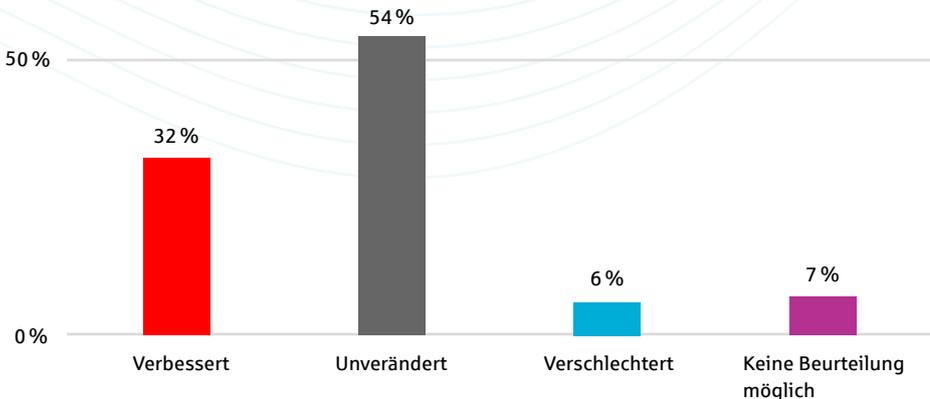
Wesentlich für eine erfolgreiche Digitalisierung ist eine gute und belastungsfähige IT-Infrastruktur. Sowohl Hard- als auch Software müssen entsprechend auf neue Herausforderungen ausgerichtet sein. Das kann im konkreten Fall der mobilen Arbeitsplätze eine sichere und leistungsstarke Serverstruktur sein. In der Regel muss sie heute nicht mehr von der eigenen IT-Abteilung vorgehalten werden, sondern kann in Cloud-Diensten schnell und bedarfsgerecht skaliert werden. Gleiches gilt für Software, die „as a service“ sogar aus der Ferne installiert werden kann. So lassen sich Tools für die Zusammenarbeit wie „MS Teams“ oder „GoToMeeting“ quasi von heute auf morgen nutzen. Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden die entsprechenden Endgeräte, wie Mobiltelefone und Laptops mit an den mobilen Arbeitsplatz geben können, sind hier ebenfalls im Vorteil.

IT-Infrastruktur schnell und sicher in der Cloud erweitern

## Beispiel mobiles Arbeiten

In der akuten Situation der Corona-Pandemie schickten viele Unternehmen ihre Mitarbeitenden mit mobilen Endgeräten nach Hause, um die Gesundheit aller zu schützen. Wie beurteilen die Beschäftigten diese andere Art des Arbeitens? Das Bayerische Forschungsinstitut für Digitale Transformation (bidt) stellt in einer aktuellen Studie<sup>9</sup> wahrgenommene Vor- und Nachteile des Homeoffice<sup>10</sup> fest: Manche der Befragten sehen darin eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Anderen fällt dadurch die Trennung von Privat- und Berufsleben schwerer – für sie ist es eine Mehrbelastung. Ein knappes Drittel der aktuellen Homeoffice-Nutzerinnen und -Nutzer beurteilt Homeoffice nun besser. Nur sechs Prozent sehen das Konzept nun kritischer, eine große Mehrheit (54 Prozent) sieht keine Änderung. Angesichts der Tatsache, dass Teams in der Regel noch auf die Zusammenarbeit vor Ort ausgerichtet sind, spiegelt dies ein Bild von „business as usual“ wider – obwohl der Arbeitsalltag derzeit alles andere als gewöhnlich ist. Die Verlagerung an verteilte Arbeitsplätze scheint in diesen Fällen gut funktioniert zu haben.

## Homeoffice-Nutzer(innen): Wie hat sich Ihre Beurteilung von Homeoffice verändert?



Berufstätige, die während der Coronakrise das Homeoffice genutzt haben, N = 706

Abweichungen von 100 Prozent rundungsbedingt

bid: Befragung von berufstätigen Onlineern ab 18 Jahren unter Nutzung von Google Surveys, März 2020

Quelle  
infogram.com

## Vorstandsmitglied Uwe Baust, verantwortlich für das Dezernat Firmenkunden, über Digitalisierung (in der Krise)

„Digitalisierung ist kein einmaliges Ereignis, sondern besteht aus vielen kleinen Mosaiksteinchen. Das heißt: Es gibt nicht die eine große Investition in die Digitalisierung – und das war’s. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, auch mit geringem Investitionsvolumen Prozesse zu verbessern und letztendlich wieder Kosten einzusparen.

Zur Finanzierung haben wir ein Sonderkreditprogramm für Investitionen in digitale Projekte im weitesten Sinne entwickelt und koppeln dies last, but not least mit einer Beratung darüber, welche staatlichen Förderprogramme geeignet sind. Im Übrigen setzen die sogenannten Konjunkturprogramme von Bund und Ländern genau hier, in der Digitalisierung, einen Schwerpunkt – und den sollten chancenorientierte Unternehmen nicht verpassen!

Getreu dem Motto ‚Lasse keine Krise ungenutzt‘ habe ich mich in dieser Zeit, soweit möglich, gut mit der Situation arrangiert und versuche, auch die Chancen und das Positive zu sehen: Man adjustiert beruflich einiges, insbesondere was die Nutzung digitaler Möglichkeiten betrifft. Die Kollegen und Kolleginnen in der SSKD haben wirklich eindrucksvoll mitgezogen, waren Tag und Nacht für unsere Kunden und auch füreinander da. Sie waren flexibel, voller Einsatzbereitschaft und zuverlässig – das war schon wirklich klasse.“

Mehr dazu im Podcast der Stadtparkasse Düsseldorf unter:  
[www.sskduesseldorf.de/podcast](http://www.sskduesseldorf.de/podcast)



Uwe Baust  
Vorstandsmitglied der  
Stadtparkasse Düsseldorf



Dass die Verlagerung von Teamarbeit in virtuelle Umgebungen viele Chancen mit sich bringt, ist ein schon länger zu beobachtender Effekt. Dominic Lindner zitiert in seinem Blog<sup>11</sup> „Agile Unternehmen“ mehrere Digitalisierungsexperten, die konstatieren, dass durch mobilere Hard- und Software eine flexiblere Reorganisation von Unternehmen möglich ist. So wird die Digitalisierung von Unternehmen auch ein Wegbereiter für neue und flexiblere Unternehmensformen und Organisationen. Auch hier zeigt sich die Interdependenz von Digitalisierung und Agilität.

Digitale Zusammenarbeit  
führt zu flexibleren Unternehmensformen

## Unternehmenskultur

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor für digitale Lösungen und agile Projekte ist die herrschende Unternehmenskultur. Die Umstellung auf den heimischen Arbeitsplatz erfordert eine ganz neue Auseinandersetzung mit Kollaborations- und Kommunikationstools. Dabei werden sowohl digitale Kompetenzen als auch eine neue Art der Zusammenarbeit trainiert.<sup>12</sup> Diese wiederum setzt eine Haltung voraus, die auf Offenheit, Innovation und Lernbereitschaft aufbaut. Während dies für das gesamte Unternehmen gilt, fordert die neue Situation vor allem Führungskräfte noch auf andere Weise heraus. Hilfreich sind hier wieder die Erkenntnisse, die aus der Beobachtung der VUKA-Welt gezogen wurden. So setzen Organisationsberater den Gegebenheiten der beschleunigten, unsicheren und ambivalenten Welt ihr eigenes VUKA-Führungsmodell entgegen:

Digitalisierung und Agilität setzen eine neue Unternehmenskultur voraus – fördern sie aber auch!



### **Vision – Ziele klar kommunizieren**

Leitbilder und Ziele bieten Orientierung in unsicheren und komplexen Umfeldern.



### **Understanding – Perspektiven verstehen**

In der Zusammenarbeit viele unterschiedliche Sichtweisen nutzen, um den wenig greifbaren Zustand besser zu konkretisieren und zu verstehen.



### **Klarheit – sage, was ist, in verständlichen Worten**

Eine konkrete Sprache schafft Sicherheit und einen stabilen Rahmen.



### **Agilität – auf Sichtweite fahren**

Agile Projekt- und Arbeitsmethoden nutzen kurze iterative Intervalle und passen das Vorgehen permanent an, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.

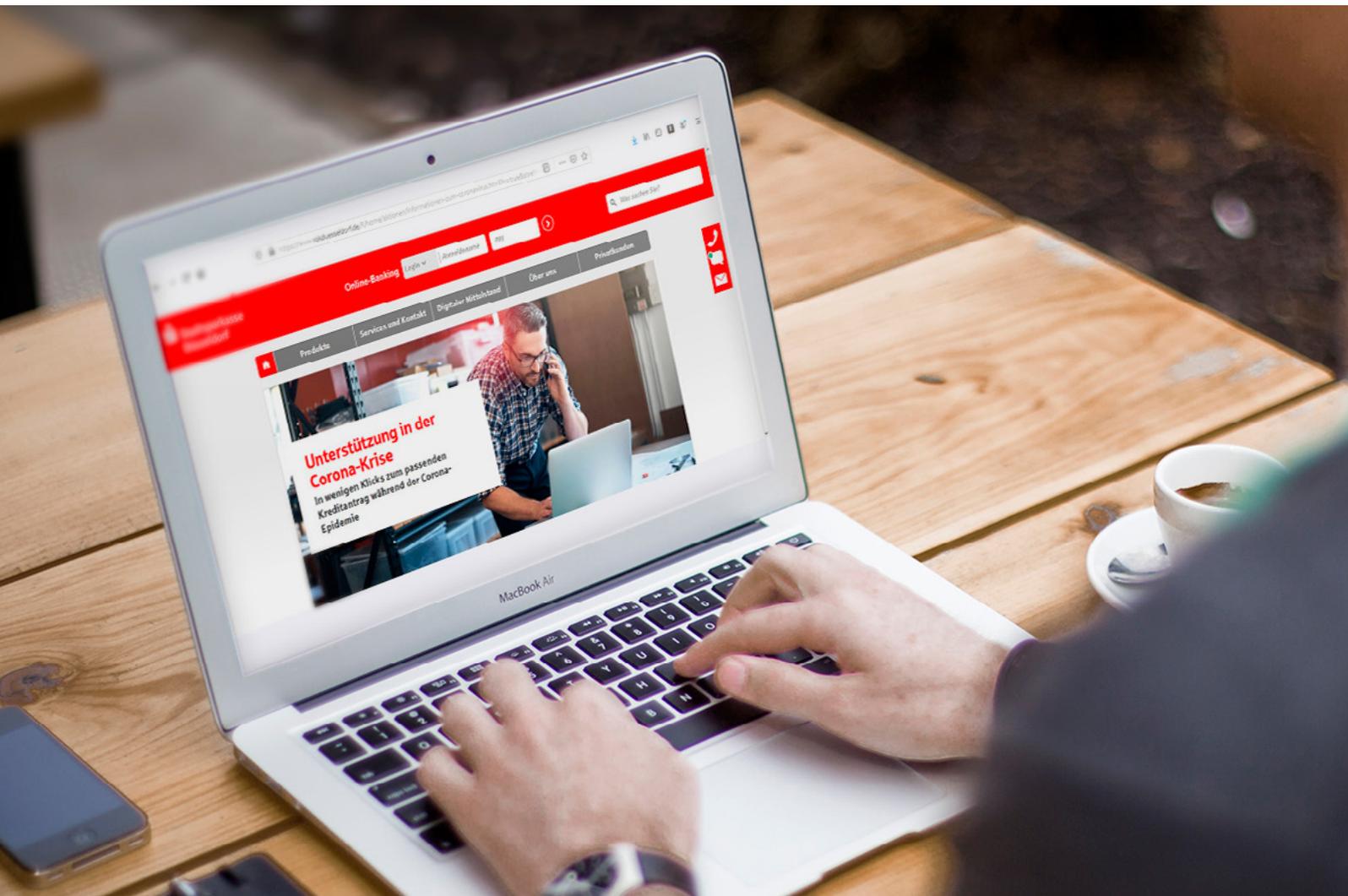
Auf diese Weise fördern Führungskräfte die eigentlichen Motoren eines agil aufgestellten Projekts: den Sinn der Unternehmung und deren Ausrichtung auf die Kundschaft. Das bestimmt die Unternehmenskultur und die innere Haltung der Mitarbeitenden wesentlich. Mit einer entsprechenden Motivation und agilen Methoden gelingt es, Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern. Fehler sind dabei Teil des Lernprozesses.

Motoren agiler Projekte: Sinngebung und Kundenzentrierung, Fehlerkultur und kontinuierliche Verbesserung

# Best Practice: die Taskforce „Corona- Soforthilfe“ der Stadt- sparkasse Düsseldorf

Die Corona-Pandemie und ihre Auswirkungen auf unsere Wirtschaft sind eine extreme Härteprobe – auch für obige Konzepte. Würden sie in der Krise den gewünschten Erfolg bringen? Die Stadtsparkasse Düsseldorf erprobt diese Art der Zusammenarbeit seit einiger Zeit in ihrer „netzwerkstatt“ und übertrug sie Mitte März 2020 auf ihre Corona-Soforthilfe-Taskforce, die ihre Kunden schnell und wirksam mit einem Soforthilfeprogramm unterstützen sollte. Denn diese verzeichneten binnen kürzester Zeit bedrohliche Liquiditätseingänge.

Agile Taskforce für  
ein wirksames Soforthilfeprogramm



## Vorgehen

Gemeinsam mit einem Kooperationspartner setzte die Stadtparkasse Düsseldorf ein agiles und interdisziplinäres Projekt mit mehr als 60 Mitarbeitenden auf. Die Teams entwickelten innerhalb kürzester Zeit ein Corona-Soforthilfeprogramm und setzten es um – und das größtenteils mobil von zu Hause aus arbeitend. Denn durch die Corona-Pandemie musste sich auch die Stadtparkasse auf eine neue Art der Zusammenarbeit einstellen.

Um möglichst viele Themen gleichzeitig bearbeiten zu können, teilten sich die Projektmitarbeitenden in acht interdisziplinäre Teams auf. Wichtig dabei: Jedes Team besaß alle notwendigen Ressourcen, um Prozesse aufsetzen und Entscheidungen in hoher Qualität fällen zu können. In enger Abstimmung mit dem Vorstand übernahm Projektleiter Robin Nehring, Innovationsmanager der Stadtparkasse, die Gesamtprojektsteuerung.

Ressourcen für Entscheidungen schnell zur Verfügung stellen

Vom ersten Tag an trafen sich alle Teilnehmenden sowie zwei Sparkassen-Vorstände täglich morgens – und in den ersten zwei Wochen auch abends – in „Projekt-Daily-Meetings“, um sich auszutauschen und schnelle Entscheidungen zu treffen. Jedes Team hatte zudem eigene „Dailys“ zur Planung und Abstimmung der jeweiligen Tagesziele.

Ausschlaggebend für den Projekterfolg war aber vor allem ein Leitgedanke: „Done is better than perfect.“ Denn um seinen Kunden sehr schnell Lösungen zur Verfügung stellen zu können, verständigte sich das Projektteam darauf, eine für den Moment funktionierende und schnelle Abwicklung der perfekten Lösung vorzuziehen – eine Vorgehensweise, die Prozesse und Diskussionen enorm verkürzt und letztendlich zum Projekterfolg geführt hat.

Done is better than perfect



## Erfolgsfaktoren

### Dringlichkeit und Fokus

Das Projekt konnte aufgrund der aktuellen Krisensituation nicht aufgeschoben werden. Es hatte automatisch eine hohe Priorität für Stakeholder und Projektteilnehmende, denn Ziel war es, unseren Firmenkunden schnell und unbürokratisch Liquidität zu verschaffen.

### Agiles Vorgehen und Minimum Viable Product-Ansatz (MVP)

Statt langwierig alle Einzelheiten bis ins Detail zu diskutieren, hat das Team kurzfristig Lösungen erarbeitet. Hier galt: Geschwindigkeit vor Perfektionismus.

### Klare Zielsetzung

Es gab eine klare Vision und eine klare Zielsetzung, die in KPIs (Key-Performance-Indicators) überführt und täglich für alle einsehbar überprüft wurden.

### Commitment von allen Seiten inklusive Vorstand

Alle Beteiligten hatten dasselbe Ziel und eine sehr hohe Motivation, dieses gemeinsam zu erreichen. Verstärkt wurde dies durch das Commitment des Vorstands.

### Nutzung von Daten und digitalen Tools

Um einerseits möglichst schnelle Kreditentscheidungen treffen zu können und andererseits den Austausch im Projekt zu verbessern, nutzte das Team digitale Tools und vorhandene Daten.

### Nachfrage und Marktreife

Es stand von Anfang an fest, dass die neuen Produkte zu den bestehenden Bedürfnissen und zur Wertschöpfungskette der Kunden passen sollten.

### Integration in die Struktur der Stadtparkasse Düsseldorf

Die neuen Produkte und innovativen Ansätze konnten in die bestehende IT-Landschaft integriert werden.

## Strategische Learnings aus dem Projekt

 Dringlichkeit und Fokus		
 Agiles Vorgehen und MVP-Ansatz		
 Klare Zielsetzung, KPI-getrieben		
 Commitment von allen Seiten inklusive Vorstand		
 Nutzung von Daten und digitalen Tools		
 Bestehender Product-Market-Fit		
 Integration in SSKD-Struktur (im Wesentlichen IT und Prozesse)		

## Erfolge

In der einzigartigen Situation der Corona-Pandemie bewährten sich die Methoden der agilen Zusammenarbeit. Sehr schnell organisierte sich die Stadtparkasse neu und stellte sich sowohl auf das Kontaktverbot als auch auf den erhöhten Beratungsbedarf der Kunden ein. Hunderte von Mitarbeitenden betreuen ihre Kunden mit sicherem Abstand nahtlos weiter und bleiben so nah an deren Bedürfnissen: in einer der elf Filialen, auf die sich das Vor-Ort-Geschäft konzentrierte, vor allem aber in der schnell ausgebauten Online-Filiale. Hier finden Kunden wichtige Informationen und Online-Tools, die auf die aktuelle Situation abgestimmt sind.

## Das Projekt „Corona-Soforthilfe“ auf einen Blick



## Learnings

Das Team der Taskforce Soforthilfekredit hat seine Erfahrungen und Learnings kontinuierlich dokumentiert und nach Abschluss der ersten Projektphase zusammengefasst. Sie dienen als weitere Grundlage für die agile Transformation der Stadtparkasse Düsseldorf und werden in weitere Projekte einfließen.

## Projektzusammenarbeit

- **Interdisziplinäre Teams** beschleunigen Prozesse
- **Dailys** unterstützen in **Ad-hoc-Projekten** bei der schnellen Entscheidungsfindung und beim Austausch. Wichtig: **keine Detaildiskussionen**
- Alle **kritischen Prozesse** müssen **digital durchführbar** und Tasks transparent sein
- **Kommunikation über transparente Tools** anstatt E-Mails
- Ein **klar definierter Product-Owner** und Verantwortlicher pro Team
- In Krisensituationen ist **Geschwindigkeit das Wichtigste** (80/20-Regel)
- **Jedes Meeting** muss eine **klare Agenda** und **Zielsetzung** sowie einen definierten Moderator haben



## Prozesse

- **Operations** und **Prozess** müssen **möglichst eng verknüpft** werden, sodass ein flüssiger Prozess etabliert werden kann
- **Prozesse** sollten **möglichst zunächst in einer kleinen Runde erarbeitet** und dann in großer Runde diskutiert werden. **Subteams beschleunigen enorm**, aber einer muss gesamtverantwortlich sein
- Bei einem **lebenden Dokument** wie dem **Prozessdiagramm** muss es **einen zentralen Ablageort** geben, auf den alle Zugriff haben. Sonst existieren immer mehrere Versionen



## Daten und Automatisierung

- Daten und Reportings sollten **zentral gesteuert** und **erstellt werden** und für stetige Auswertungen vorgesehen werden
- Alle Auswertungen müssen so strukturiert sein, dass es **mindestens ein eindeutiges Attribut pro Kunde** gibt, um Informationen zu matchen
- **Automatisierung** sollte starten, wenn die **Kernbestandteile des Prozesses fix** sind und sich die Anforderungen nicht stetig ändern



# Schritt für Schritt in die neue Normalität: Rückkehr in den Regelbetrieb oder Transformation?

Die Stadtsparkasse Düsseldorf hat diese Frage bereits für sich entschieden: Sie wird nicht komplett zu der Arbeitsweise „vor Corona“ zurückkehren. Sie wird weiter an dem „digitalen Ökosystem“ arbeiten, das es auch ihren Kunden ermöglicht, möglichst viele Banking-relevante und -verwandte Funktionen online zu erledigen. Beispielhaft dafür steht die digitale Antragsstrecke für Corona-Soforthilfekredite, die die Stadtsparkasse Düsseldorf Firmenkunden anbietet, um mit vergleichsweise wenig Aufwand den Bedarf an liquiden Mitteln zu ermitteln. So wird das agile Vorgehen auch bei der Stadtsparkasse Schritt für Schritt weitere Bestandteile eines digitalisierten Angebots hervorbringen. In Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern wird es darüber hinaus erweitert werden.

Stadtsparkasse baut ihr „digitales Ökosystem“ weiter aus

Netzwerke auf gemeinsamer digitaler Plattform des digitalen Ökosystems nutzen

## Digitales Ökosystem

Auch für den deutschen Mittelstand wird es nach Ansicht von Dr. Fritz Köhler-Geib, Chefvolkswirtin der KfW-Bankengruppe, keine Rückkehr zum „business as usual“ geben. „Die aktuelle Corona-Krise wird hier eine Zäsur setzen und als Beschleuniger der digitalen Transformation im Mittelstand wirken. Gerade jetzt zeigt sich besonders, welche Wettbewerbsvorteile sich durch digitalisierte Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse ergeben.“ Sie ermöglichen in vielen Fällen ein Fortführen des Geschäftsbetriebs, der aufgrund der Corona-Beschränkungen sonst zum vollständigen Erliegen gekommen wäre. „Viele Unternehmen sind plötzlich zur Digitalisierung gezwungen: Sie probieren Homeoffice und virtuelle Zusammenarbeit aus, etablieren in Zeiten geschlossener Läden und Gaststätten einen digitalen Vertrieb oder ersetzen papierbehaftete Arbeitsprozesse durch digitale. Vieles davon wird nach der Krise bleiben – und sich verstärken.“<sup>13</sup>

Wettbewerbsvorteile durch digitalisierte Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse sichern

Gleichzeitig treiben immer mehr Unternehmen nicht nur die eigene Digitalisierung voran, sondern nutzen auf einer gemeinsamen Plattform mit Partnern wesentliche Synergien. Laut der Management- und Technologieberatung Bearingpoint<sup>14</sup> setzen 40 Prozent der 30 Topmarken der Welt bereits auf digitale Plattformen und bauen um sich herum ihr eigenes digitales Ökosystem auf.

Auch die Stadtsparkasse Düsseldorf entwickelt ihr digitales Ökosystem weiter: In ihrem Firmenkundenportal können die Kundinnen und Kunden sämtliche Dienstleistungen digital nutzen – vom Zahlungsverkehr über Produktabschlüsse bis zu Angeboten aus dem Partnernetzwerk. So entstehen auf einer gemeinsamen Plattform 360°-Lösungen, die es der Kundschaft erleichtern, möglichst viele Aspekte ihres wirtschaftlichen Handelns zu bedenken und umzusetzen. Beispielhaft dafür ist die digitale Antragsstrecke für das Corona-Soforthilfeprogramm, die komplett im Firmenkundenportal umgesetzt wurde.



## Lernende Organisation

Erfahrungen zu machen und das Wissen über aktuelle Entwicklungen in den Bereichen Markt, Technologien, Umsetzung und Kundenbedarf in der Organisation weiterzugeben, waren weitere wesentliche Erfolgsfaktoren der Taskforce Corona-Soforthilfe. Sie realisiert dabei ein wesentliches Merkmal einer „lernenden Organisation“. Diese siedelt Entscheidungen auf der Ebene desjenigen an, der in der jeweiligen Frage die größte Fachkompetenz hat. Indem Verantwortung dorthin delegiert wird, räumt die lernende Organisation wesentliche Freiräume für neues Denken ein. Sie kann schnell und situativ angemessen auf sich verändernde Bedingungen reagieren.

Sich als lernende Organisation aufzustellen und damit Einzelne genauso wie das gesamte Unternehmen voranzubringen, das nennt auch ein Projekt der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ als Voraussetzung für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.<sup>15</sup> Das Aktionsbündnis verschiedener Wirtschaftsakteure hat sich zum Ziel gesetzt, die mittelständische Wirtschaft zu stärken und ihr Praxis-Checks für eine zukunftsweisende Weiterentwicklung an die Hand zu geben. Als wesentlichen Kulturfaktor nennt das Aktionsbündnis den Umgang mit Fehlern: Mitarbeitende sollten sich ausprobieren können und Fehler machen dürfen. Das Prinzip „Fail fast, learn faster“ bezeichnet eine agile Methode, schon sehr früh in einem Projekt kritische Punkte zu entdecken und auszuräumen. Dafür bedarf es wiederum der bereits angeführten Unternehmenskultur, die Mut, Innovationskraft und kundenzentriertes Denken belohnt.

Auch hier bedingen sich technologische Entwicklung und Unternehmenskultur gegenseitig. Denn mit den Mitteln der künstlichen Intelligenz (KI) lässt sich der Lernprozess weiter vorantreiben. Unternehmen, die ihre Daten mithilfe künstlicher Intelligenz (KI) besser nutzen, können ihre Produktions- und Vermarktungsprozesse passgenauer an ihren Kunden ausrichten. Die KI-gestützte Prognose von Kundenwünschen ermöglicht eine noch individuellere Kundenansprache, eine zielgenauere Werbung und einen verbesserten Kundenservice.

Ungeachtet der großen Chancen setzt nur jedes vierte deutsche Unternehmen KI-Systeme ein beziehungsweise implementiert, plant oder testet sie gerade. Dabei sagen 77 Prozent der Experten, KI sei kein Hype, sondern bedeutend für die Zukunft des deutschen Mittelstands. Hier besteht also weiteres Entwicklungspotenzial, bei dessen Nutzung die Stadtparkasse und ihr Partnernetzwerk ihrer Kundschaft als Lösungspartner zur Seite stehen.

In der Krise sind Unternehmen meist gezwungen, neue Wege zu gehen. Einige davon hat dieses Whitepaper aufgezeigt – oder zumindest auf ihre Existenz hingewiesen. Knüpfen Sie an diese Inspiration an! Bei Bedarf unterstützen wir Sie gerne bei der strategischen Analyse und Umsetzung von Projekten, die dazu beitragen, Ihr Unternehmen nachhaltig krisenfester aufzustellen: sei es durch die Vermittlung von erfahrenen Spezialisten in unserem Haus oder in unserem Netzwerk – oder sei es durch eine solide Finanzierung Ihrer Vorhaben.

**Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und sind gern für Sie da! Sprechen Sie uns an!**

## Impressum

### Autoren

Robin Nehring, Innovationsmanager  
der Stadtparkasse Düsseldorf



Jeannine Malcherek-Wirtz,  
Markenmanagerin, Kundenkommunikation  
der Stadtparkasse Düsseldorf



### Umsetzungspartner KI group, Jens Kohnen

KI group – Home of entrepreneurs, solvers & creators. Wir sind sowohl Strategie-, Technologie- als auch Umsetzungspartner für unsere Kunden. Unser Fokus liegt auf einer schnellen und erfolgreichen Umsetzung, messbaren Ergebnissen und einem tiefen Verständnis der Wertschöpfung für alle Parteien. Wir sind rund 250 Entrepreneurs, Entwickler und Tech-affine Kreative, tief verwurzelt in der Tech- und Start-up-Szene. Unsere Standorte befinden sich in Deutschland, Portugal und der Schweiz. Unsere Wurzeln liegen jedoch in über 30 Nationen.



### Redaktion und Layout

K12 Agentur für Kommunikation  
und Innovation GmbH  
Schirmerstraße 76  
D-40211 Düsseldorf  
[www.k-zwoelf.com](http://www.k-zwoelf.com)

### Bildnachweise

Heike Katthagen, Jens Kohnen, iStock

Die Angaben im Text sowie die Interpretation der Ergebnisse aus anonymisierten Umfragen unter Unternehmern in Deutschland sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken; Haftungsansprüche gegen die Stadtparkasse Düsseldorf sind ausgeschlossen.

**August 2020**

## Quellenangaben

<sup>1</sup>Neuroth, Wencke/Mueller, Dr. David: COVID-19 als Beschleuniger der Digitalisierung?, ([https://www2.deloitte.com/de/de/pages/operations/articles/covid-19-digitalisierung.html?gclid=EAlaQobChMI7K-4mqLP6QIVhPdRCh0CbQI\\_EAAYAiAAEgKbBfD\\_BwE](https://www2.deloitte.com/de/de/pages/operations/articles/covid-19-digitalisierung.html?gclid=EAlaQobChMI7K-4mqLP6QIVhPdRCh0CbQI_EAAYAiAAEgKbBfD_BwE)), abgerufen am 26.05.2020

<sup>2</sup>Van Rennings, Linda: Digital Office im Mittelstand 2019. Studie zu Status quo und Perspektiven von Enterprise Content Management (ECM) ([https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-10/191021\\_studie\\_digital-office-im-mittelstand.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-10/191021_studie_digital-office-im-mittelstand.pdf)), abgerufen am 26.05.2020

<sup>3</sup>Ebenda.

<sup>4</sup>Stocker, Frank: Plötzlich schafft Deutschland, was bisher unmöglich schien, in: Welt vom 02.05.2020 (<https://www.welt.de/wirtschaft/article207541717/Digitalisierung-Mit-Corona-schafft-Deutschland-das-bisher-Unmoegliche.html>), abgerufen am 26.05.2020

<sup>5</sup>Kaeser, Joe: „Die 4. industrielle Revolution stellt alles in den Schatten“, in: Tagesspiegel vom 05.03.2018 (<https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/siemens-chef-joe-kaeser-die-4-industrielle-revolution-stellt-alles-in-den-schatten/21028932.html>), abgerufen am 26.05.2020

<sup>6</sup>Vgl. <https://agile-unternehmen.de/was-ist-digitale-transformation-definition/>

<sup>7</sup>Neuroth/Mueller, a. a. O.

<sup>8</sup>Vgl. [https://blog.wiwo.de/look-at-it/files/2020/04/Collaboration20\\_IG.jpg](https://blog.wiwo.de/look-at-it/files/2020/04/Collaboration20_IG.jpg)

<sup>9</sup>Vgl. <https://www.bidt.digital/in-den-medien-studie-homeoffice/>

<sup>10</sup>Beachten Sie: Homeoffice ist nicht identisch mit mobilem Arbeiten! Ersteres sieht einen festen und arbeitsschutzrechtlich sicheren Arbeitsplatz außerhalb des Büros vor, Letzteres beschreibt lediglich die temporäre Verlagerung der Tätigkeit an einen anderen Ort. Diese Unterscheidung ist im Rahmen dieses Whitepapers jedoch zu vernachlässigen.

<sup>11</sup>Lindner, Dominic: Agilität – Voraussetzung oder Folge der Digitalisierung? (<https://agile-unternehmen.de/agilitaet-voraussetzung-folge-digitalisierung/>), abgerufen am 26.05.2020

<sup>12</sup>Vgl. <https://gemeinsam-digital.de/news-posts/die-gemeinsam-digital-corona-umfrage/>, abgerufen am 26.05.2020

<sup>13</sup>[https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details\\_584960.html](https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details_584960.html), abgerufen am 26.05.2020

<sup>14</sup>Vgl. <https://www.bearingpoint.com/de-de/unser-erfolg/insights/wie-macht-man-sich-nicht-nur-be-liebt-sondern-unerlaesslich-man-erschafft-ein-digitales-oekosystem/>, abgerufen am 26.05.2020

<sup>15</sup>Vgl. [https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/leitfaden-mittelstand.pdf](https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/leitfaden-mittelstand.pdf), abgerufen am 26.05.2020

Stadtparkasse Düsseldorf  
Berliner Allee 33  
40212 Düsseldorf

Telefon: 0211 878-2211  
Telefax: 0211 878-3656  
[service@sskduesseldorf.de](mailto:service@sskduesseldorf.de)  
[www.sskduesseldorf.de](http://www.sskduesseldorf.de)