

# Digitalisierung braucht Ehrlichkeit

## Ein Gespräch mit Holger Spielberg

*Holger Spielberg kennt die digitale Wirtschaft seit ihrer Geburt. Er hat oft erlebt, wie die Digitalisierung alle Prozesse in einem Unternehmen fundamental in Frage stellt. Heiko Roehl hat mit ihm darüber gesprochen, wie es in der analogen Welt gelingen kann, den Absprung nicht zu verpassen, welche Faktoren für eine gelungene Transformation entscheidend sind, und was ihn selbst bei der Veränderungsarbeit bewegt.*

**OE:** Holger, was fällt dir auf, wenn du aus der digitalen Welt auf die nicht-digitale schaust? Was wundert dich?

**Spielberg:** Die digitale Welt setzt der analogen Wirtschaft einen neuen Rahmen, der unseren Umgang mit der analogen Wirtschaft grundlegend verändert. Kunden und Märkte interagieren in der digitalen Wirtschaft vollkommen anders mit den Unternehmen. Das führt dazu, dass die analoge Wertschöpfung vom Markt her inzwischen als gegeben und notwendig gesehen wird, aber nicht mehr der Treiber großer Veränderung ist. Die Verbesserung des Kerngeschäfts und die Effizienzgewinne, die man in der analogen Wirtschaft heute schafft, müssen mit der Frage in Beziehung gesetzt werden, wie die Wertschöpfung überhaupt digital übertragbar ist.

Mich wundert, dass die Balance für Investitionen zwischen analog und digital noch immer nicht stimmt, auch wenn es bereits vielfältigste Ansätze gibt. Es ist eben nicht mehr ausreichend, einfach nur bessere Motoren zu bauen, wenn in der Automobilbranche autonomes Fahren und Kommunikation viel deutlicher im Vordergrund stehen als der eigene Motor. Es wird schlicht erwartet, dass das Auto einen Motor hat, der funktioniert. Beim Banking ist es genauso: Es wird erwartet, dass Transaktionen passieren und es wird ebenso erwartet, dass Portfolios konstruiert werden und gut laufen. Aber die Art und Weise, wie ich das als Kunde erlebe, wie ich es nachfrage, verändert sich total. Mich überrascht immer wieder, wie die Digitalisierung noch immer als Kanal gesehen wird und nicht wirklich als grundlegende Veränderung der eigentlichen Struktur oder der eigentlichen Geschäftsmodelle.

**OE:** Was passiert in den Unternehmen, wenn diese Entwicklung nicht wahrgenommen wird?

**Spielberg:** Die Konsequenz ist, dass sie Disruptionen nicht wahrnehmen und sich nicht auf sie vorbereiten können. Sie nehmen diese Veränderungen nicht an und wirken ihnen nicht entgegen. Stattdessen versucht man, die Dinge, die man kennt, noch ein bisschen besser, ein bisschen digitaler zu machen. Aber grundlegende Veränderungen der internen Prozesse oder eine Umgestaltung der darunterliegenden Infrastruktur sowie das ganze Thema 4.0, die fundamentale Veränderung des ökonomischen Modells, das wird nicht adressiert.

Digital funktioniert einfach ganz anders als analog. Die Unternehmen verteilen sich nicht mehr wie in der Glockenkurve der analogen Wirtschaft. Dort sah man wenige sehr, sehr gute Unternehmen, eine breite Masse an guten und dann noch einen kleineren Anteil der weniger performanten. In der digitalen Welt ist es anders: Da sind wenige sehr gute Unternehmen, ebenso wenige gute und dann bricht die Verteilung auf null herunter. Die Toleranz der Märkte für niedrig performante Unternehmen ist viel geringer mit stringenter Konsequenz. Das Muster wiederholt sich innerhalb der Unternehmen übrigens auf Mitarbeiterebene.

**OE:** Was braucht denn ein Unternehmen, um zu verstehen, dass die Digitalisierung mehr als nur ein weiterer Kanal ist?

**Spielberg:** Unternehmen brauchen ein Verständnis für die Veränderungen, die um sie herum stattfinden. Dieses Verständnis

muss dazu führen, dass – manchmal radikale – Entscheidungen getroffen werden. Was das ultimativ bedeutet, ist, dass das Thema Digitalisierung nicht einem speziellen Team in der IT gegeben werden kann oder in ein Team im Marketing, sondern dass die Digitalisierung das herausragende Führungsthema unserer Zeit ist.

Es kommt erstens darauf an, sich auf diesen sich immer stärker beschleunigenden, dynamischen Veränderungsprozess einzulassen und dort eine aktive Rolle spielen zu wollen. Das kann man einerseits lösen, indem man sich Leute ins Unternehmen holt, die Impulse setzen, zum Nachdenken anregen, die Themen anzünden und relativ klar eine Linie vertreten – aber um Gottes willen nicht alles besser wissen gegenüber dem etablierten Geschäft. Dabei kommen sehr unterschiedliche Kulturen zusammen: Anzugträger trifft Silicon Valley. Dabei ist es aus meiner Sicht für die digitale Welt extrem wichtig, ihr Anliegen gegenüber der analogen Welt konkret und erlebbar zu machen. Es kommt drauf an, zu zeigen, wie ein Lösungsweg aussieht, der gemeinsam mit dem klassischen Geschäft gegangen werden kann.

Eine zweite Voraussetzung ist es, organisatorische Wege zu finden, wie mit den Veränderungen umzugehen ist. Es braucht einen Radar für Veränderungen, z. B. ein entsprechendes Netzwerk, auch aus externen Beratern und Partnern. Es gibt auf der einen Seite die Aufgabe, disruptive Veränderungen rechtzeitig zu erkennen. Andererseits müssen schwache Signale – also weak noise signals – aufgespürt werden, die eine Bedeutung für das zukünftige Geschäft haben könnten. Diese Signale können sich rasch beschleunigen und überlagern und sie werden dann disruptiv. Ohne ein systematisches Scannen des Umfelds kann man diese kleinen Veränderungen nicht sehen.

Drittens müssen die Organisationen lernen – und das ist nicht trivial – zu verstehen, was für Mitarbeiter sie heute haben und welche Fähigkeiten und Typologien an Mitarbeitern sie in zehn Jahren brauchen. Diese müssen sie heute suchen bzw. aufbauen. Konkret: In der Finanzwirtschaft etwa wird es so kommen, dass die Banker der Zukunft eher Psychologen sind, Behavioural Scientists sowie Daten Analysten, und nicht mehr nur Finanzexperten. Dass es ja immer Leute gibt, die finanzielle Modelle rechnen können müssen, ist klar. Aber vieles von dem werden in der Zukunft Roboter und künstliche Intelligenz übernehmen. Die wichtigsten menschlichen Komponenten des Unternehmens liegen im gestaltenden Umgang mit der Marke, den Interaktionen und den Beziehungen mit den Kunden. Und da braucht man andere Fähigkeiten, andere Typen als heute. Das muss aufgebaut werden.

**OE:** Das alles ist in der Praxis ja viel leichter gesagt als getan: Was steht dem entgegen?

**Spielberg:** Das Erste ist in der Tat ein Mangel an Leadership. Das bedeutet konkret, sich dieser Transformation zu stellen

und sie proaktiv anzunehmen. Die Leute erkennen heute vielerorts bereits, dass etwas Grundsätzliches passiert. Aber sie müssen sich dem dann auch wirklich konsequent stellen.

Als Zweites wirkt die Realität des herrschenden Anreizsystems: Was wird als Erfolg definiert? Die heutigen Anreizsysteme basieren auf planbarem Erfolg. Das hat mit Kultur und der inneren Aufstellung der Organisation zu tun. Die Disruptionen, über die wir hier sprechen, sind nicht mehr auf zwölf Monate hin planbar. Natürlich braucht man einen klaren Weg und einen Zielkorridor, aber innerhalb dessen muss man äußerst flexibel sein.

Diese falsche Inzentivierung dessen, was als Erfolg definiert wird, ist eine erhebliche Barriere für die Veränderung. Das gilt insbesondere für das Top- und Mittelmanagement. Dort wird einerseits in der Aufgabenstellung eine Perspektive auf das Jahr 2020 verlangt, andererseits wird man daran gemessen, was die Umsätze in diesem Monat sagen. Wir müssen daher dafür sorgen, dass in die Anreizsysteme Module eingebaut werden, die deutlich zukunftsorientierter sind als heute.

Ein weiterer Punkt ist die technische Realität, die in den Unternehmen gegeben ist. Selbst wenn es eine Führung und einen drive gibt, sich wirklich des Themas anzunehmen, muss man auf die Realität der Investitionsgüter und Infrastruktur schauen. Selbst wenn man weiß, was zu tun ist, ist die Umsetzung oft sehr komplex, weil sozusagen der gesamte underlying stack, der «Maschinenraum», neu sortiert werden muss. Es kann Jahre dauern, bis das wirklich passiert. Das hat regulatorische,

### Biografie – Holger Spielberg

Als er Anfang 1995 bei Daimler im Silicon Valley anging, war er bei der Geburtsstunde des öffentlichen Internets an der richtigen Stelle. Seitdem hat er die Digitalisierung erlebt, gelebt und gestaltet. Konkret beschäftigte er sich bei der Daimler-Forschung und später ausschließlich mit neuen Medien, neuen Technologien, neuen Gemeinschaftsmodellen – also insgesamt mit der Digitalisierung der Geschäftswelt. Anschließend ging Holger Spielberg zum ersten Internet-basierten Flottenmanagementanbieter und hat dort die Entwicklung vom Startup über den Börsengang bis zum erfolgreichen Verkauf mitgemacht. Nach einer Zeit bei der Telekom als Innovations- und Strategieberater mit dem Fokus Telekommunikation, mobiles Internet, mobile Dienste, verließ er die Welt des Operativen und widmete sich mehr konzeptionellen Innovationen und vorausgedachten Themen. Er gründete eine Reihe von Startups mit und baute einen Venturefond in Berlin auf. Anschließend war er viereinhalb Jahre bei PayPal, einem absolut digitalen Unternehmen als Head of Mobile Payment and Retail Services. Seit September 2014 ist er bei der Credit Suisse und dort für die Digital Private Bank zuständig. Hier verbindet er Digitalisierung mit Transformationsthemen.

technische und risikobezogene Gründe. Selbst wenn wir wissen, was wir tun: Die Realität ist, dass es einfach Zeit braucht, diese Systeme zu verändern, bis sie wirklich funktionieren. Die Kombination aus diesen drei Themen führt zu einer gewissen Trägheit, die der Transformation entgegen wirkt.

**OE:** Die Umsätze und Gewinne der digitalen Welt werden meist in irgendeiner fernen Zukunft erbracht. Der Wandel in Richtung Digitalisierung muss aber heute eingeleitet werden. Wie überbrückst du in der Praxis diesen Widerspruch?

**Spielberg:** Diese Frage beschäftigt mich intensiv. Wenn du transformieren willst, dann reicht es nicht, immer nur den Wandel herbeizureden. Du musst sagen was, wann und wie du es machen willst und es dann tun. Du musst konkrete Dringlichkeit erzeugen, sonst beginnt der Prozess nicht. Einerseits ist es essenziell, eine Art von Zukunftsbild zu entwerfen. Du musst eine Story erzählen, die so weitererzählbar sein muss, dass sie sowohl deine Kunden, als auch deine Partner und deine Mitarbeiter verstehen. Das ist nicht immer einfach.

Es muss also ein interner Prozess angestoßen werden, der zwei Dimensionen hat. Erst einmal gilt es nämlich, überhaupt anzufangen. Dieser Teil ist eine reine Execution/Delivery-Funktion: Let's just do it - fange einfach an, irgendetwas innerhalb deines Zielkorridors zu bauen. Dabei muss noch nicht alles perfekt sein. Es geht darum, zu bestimmten Zeitabständen, z. B. quartalsweise, halbjahresweise oder auch kürzer Ergebnisse zu zeigen, die für Mitarbeiter und Management sichtbar und spürbar sind. Durch diese agile Arbeitsweise, langfristige Entwicklungen in kleinere Zeitscheiben zu schneiden, erlangen wir organisatorische Flexibilität und die Fähigkeit zu lernen und zu justieren.

Parallel dazu musst du strategisch die Frage stellen: Wer will ich eigentlich sein? Es geht darum, mit dem Blick auf das Zukunftsbild strategisch zu schauen, was dir das gewerbliche Umfeld und die interne Dynamik des Unternehmens erlauben. Und wenn du weißt, wer du sein willst als künftige Marke, setzt du die entsprechenden Schwerpunkte. Das sind die Kerndimensionen, die die Marke des Unternehmens in der Zukunft definieren. Hier muss ich konsequent, systematisch und strategisch investieren. Und das darf auch länger dauern.

**OE:** Was macht die Qualität eines solchen Zukunftsbilds aus?

**Spielberg:** Ganz egal, in welchem Geschäft du bist: Am Ende geht es um den Kunden. Das Bild muss für die Kunden spür- und anfassbar sein – eine echte holistische Kundenerfahrung. Außerdem müssen die Mitarbeiter erleben, dass sie in dieses Bild hineinpassen und dass es ihnen Hinweise gibt, ob und wie sie sich verändern müssen und was sie selbst verändern können. Das Bild muss klar und verständlich sein.

Ich habe erst vor wenigen Wochen gelernt, dass es wahrscheinlich in der Zukunft grundsätzlich nur noch zwei Dinge in der technischen Entwicklung geben wird, die einen ökonomischen Wert haben: Das eine ist Zeitgewinn und das zweite ist Orientierung. Die Dynamik und die Komplexität in Gesellschaft und Geschäftswelt steigen exponentiell – gerade mit dem Wissen um die Bedeutung der Informationen und Daten, die uns zur Verfügung stehen werden. Zeit ist eines der wichtigsten endlichen Güter, sie wird immer wertvoller. Insbesondere die Digitalisierung treibt darüber hinaus den Wunsch und die Sehnsucht nach Orientierung im Leben. Google hat ja beispielsweise so angefangen: Der Bildschirm hat ein einziges Suchfeld, das uns Orientierung in der Fülle des Internets gibt. Auch Marken geben Orientierung. Wenn du eine Marke kennst, weißt du als Kunde um ihre Qualität und für was sie steht. Sich in einem Wust von Produkten über den Bezug zu einer Marke zurechtzufinden ist auch eine Orientierung. Ich glaube, dass die Wertedimensionen der Marken nicht nur für sich selbst stehen, sondern für die Orientierung, die sie dir geben. Die Bedeutung – und damit der Wert – dieser Erlebbarkeit werden in Zukunft steigen.

**OE:** Kannst du uns ein konkretes Beispiel dafür geben, was bei der Transformation hin zur Digitalisierung in deinem Unternehmen passiert?

**Spielberg:** Ein kleines, einfaches Beispiel: Wir führen gerade Tablet-basierte Beratungsprozesse bei unseren Relationship-Managern ein. Eine neue Funktion ist, dass der Kunde direkt aus der App einen Videoanruf initiieren kann. Das zwingt unsere Relationship-Manager dazu, ihr gesamtes Verhalten zu verändern, weil sie plötzlich zu unbestimmten Zeiten verfügbar sein müssen und die Möglichkeit haben müssen, Kundenfragen kompetent zu adressieren. Das geht nicht mehr in Boxershorts aus dem Homeoffice. Die breite Verfügbarkeit von Informationen oder auch sogar Zugang zu Expertise im Internet oder über soziale Netzwerke führt dazu, dass uns Kunden auf Augenhöhe begegnen. Dem wollen und müssen wir Rechnung tragen.

Das bedeutet, dass unsere Relationship-Manager sich jetzt ganz anders vorbereiten und antizipieren müssen, dass der Kunde mehr weiß als sie selbst. Das ist eine völlig neue Welt. Und es geht dabei auch darum, wie wir unseren Kunden Orientierung und Zeitgewinn geben durch Empfehlungen oder die Einführung von konkreten Tools. Wir erreichen damit eine deutlich höhere Kundenzufriedenheit und langfristige eine höhere Bindung an uns. Am Ende ist die Transformation in der Tat eine völlige Neugestaltung der Art und Weise, wie das Erlebnis, also unsere Wiedererkennbarkeit, unsere Orientierung und unsere Marke vom Kunden gesehen werden.

Dabei ist es wesentlich, dass wir unsere Mitarbeiter auf die Reise der Veränderung mitnehmen. Das hat viel mit dem di-

rekten Einbinden von Mitarbeitern in die Entwicklungsprozesse sowie mit dem richtigen Training zu tun. Unsere Mitarbeiter müssen selber spüren und verstehen, was das für sie bedeutet. Das emotionale Erleben der Veränderung ist essenziell.

**OE:** Ziemlich anstrengend für die Kundenberater. Kann ein Training da überhaupt unterstützen?

**Spielberg:** Wir beginnen gerade damit, einen Mix von klassischem Training und Peer-Group-Lerngruppen anzuwenden. Auf der einen Seite gibt es also Information, Ausprobieren, Lernen und Fallarbeit. Auf der anderen arbeiten wir mit Peer Groups in Rollenspielen und konkreten User Cases, wo man auch mal auf der Seite des Kunden ist. Hinzu kommen neue, innovative Lernumgebungen, die einen Reset des Verhaltens am Kunden begünstigen. Das funktioniert oft, aber bei weitem nicht immer. An dieser Stelle ist die organisatorische Lernfähigkeit des Unternehmens wesentlich. Eine weiteres Element unserer Trainings ist die Visualisierung: Visualisierung von Prozessen, von Zukunftswelten und anderem. Erlebbarkeit und Visualisierung sind wichtige Teile des emotionalen Lernens. Da haben wir externe Unterstützung hinsichtlich Kompetenz und Neutralität, das ist sehr hilfreich und kommt prima an.

**OE:** Wie gehst du mit Gruppen im Unternehmen um, die diesen Weg nicht mitgehen können oder wollen?

**Spielberg:** Natürlich gibt es immer Gruppen oder Personen, die sich mit der Veränderung und der Geschwindigkeit schwer tun. Hier muss man unterscheiden zwischen Leuten, die bei dieser Veränderung nicht mitgehen wollen und denen, die aktiv gegen einen arbeiten und die die eigene Arbeit unterminieren. Wenn wir neue Ansätze angehen, dann stellen wir immer die Abhängigkeiten zum bestehenden Geschäft dar. Da kommt es im Executive Board natürlich oft zu lebhaften Diskussionen. Das ist auch ein gesunder Prozess. Es hilft aber im Zweifel dann das oben beschriebene Commitment der Führung zum Digitalisierungsansatz. Am Ende muss jemand dafür gerade stehen und entscheiden wo es hingehet, auch wenn das vielleicht emotional belastend ist. Irgendwie muss das Spannungsfeld aufgelöst werden. Und das bedeutet auf diesem Level dann eben manchmal auch, dass es zu einer Trennung kommen kann. Ich bin jemand, der immer versucht ist, die Dinge positiv voran zu treiben und die Leute aktiv mit zu nehmen. Ich glaube ebenso an das Positive wie an die gelingende Veränderung. Aber bei einem derart fundamentalen Thema wie der Digitalisierung hat dieses Mitnehmen Grenzen. Und da ist es gut, wenn Entscheidungsmacht da ist.

Viel schlimmer als die offenen Konfrontationen finde ich aber die passiv-aggressive Unterminierung. Das sind oft Leute, die sich ihrer Position, ihres Wissens und ihrer Expertise sehr

bewusst sind. Die machen einfach ihren Job, die liefern ihre Zahlen, die waren erfolgreich und sind es immer noch. Und die bauen oft ihre eigenen Burgen. Der eigentliche Grund, sich zu wehren ist hier oft die Angst vor Machtverlust, weil unsere Arbeit eben oft aufdeckt, dass die bisherigen Leistungslogiken obsolet oder nicht mehr ausreichend sind: «Fear of Transparency». Gleichzeitig sind alle aufeinander und die bestehende Expertise angewiesen, um das Unternehmen nach vorn zu bringen. Es bleibt eine permanente Herausforderung, der man sich offen stellen muss.

**OE:** Der Erfolg des Ganzen hängt aber doch davon ab, wie die Zusammenarbeit an genau diesen Stellen gelingt?

**Spielberg:** Ganz genau. Eine weitere wichtige Dimension dabei ist das Thema Execution. Wir haben als Organisation den Auftrag, die digitale Transformation voranzutreiben, und müssen abliefern und dem Rest der Bank zeigen, dass es geht. Es reicht nicht, eine Vision zu haben oder nur den Zugriff auf die Daten. Sondern es kommt darauf an, unsere Ideen – imperfekt wie sie anfangs vielleicht sind – konsequent und systematisch umzusetzen, so dass alle sehen: Oh, die bleiben sich mit ihren Versprechen tatsächlich treu und so funktioniert die neue Welt. So wird man glaubwürdig. Ein untrügliches Zeichen sind für mich die Bewerbungen, die wir aus dem Haus bekommen. Die Leute wollen sich einbringen und sehen in ihren alten Abteilungen wenig Gestaltungsspielraum. Es sind verschiedene Hebel, mit denen wir versuchen, die Organisation zu bewegen.

**OE:** Das klingt alles ein wenig nach Machertum und Erfolgshetorik. Gibt es Momente, in denen du nicht mehr weiterweißt? Wann verzweifelst du?

**Spielberg:** Es liegt in der dynamischen Natur der Sache, dass wir täglich auf neue Grenzen stoßen. Ich persönlich erlebe Frustration auf zwei Ebenen. Einerseits ist für mich die Erkenntnis frustrierend, dass insbesondere in großen Unternehmen, die ich kennengelernt habe, eine Reihe von Managementaktivitäten und -entscheidungen doch machtstrategisch motiviert ist. Da bleibt die Ehrlichkeit manchmal auf der Strecke. Und da helfen dann der positive Duktus und der teils naive Glaube an die gute Welt nicht sehr. Ich lerne gerade, damit umzugehen, weil eben nicht jeder sofort meine Visionen oder die Notwendigkeit zur Veränderung teilt. Ich erwarte einfach, dass man sich faktisch und über eine Art der Kommunikation auch mal zunächst fremden Themen nähern kann, um dann zu sagen: Ich bin jetzt noch nicht ganz überzeugt, aber ich bin offen für konstruktive Gespräche darüber.

Und die andere Ebene der Frustration ist eine ganz pragmatische. Sie hat mit den regulatorischen Umfeldern bzw. mit den komplexen internen Prozessen zu tun, gerade im Banken-



sektor. Man ist unglaublich in seinen Möglichkeiten eingeschränkt. Das beginnt bei der Zusammenarbeit mit Startups und endet beim Blockieren der Nutzung von Sozialen Medien im Unternehmen. Das treibt mich manchmal zum Wahnsinn.

**OE:** Würdest du sagen, dass Ehrlichkeit und Offenheit Minimalvoraussetzung für die Umsetzung einer digitalen Strategie sind?

**Spielberg:** Absolut. Ich glaube sogar, Ehrlichkeit im Unternehmen ist einer der Schlüsselfaktoren. Wenn du nicht ehrlich die Fakten anschaust und auf Probleme hinweist, dann funktioniert es nicht. Probleme dürfen nicht personalisiert werden, sondern es müssen gemeinsam Lösungen gefunden werden. Eine ehrliche Auseinandersetzung mit einem tiefgreifenden Problem ist offensichtlich ein rares Gut. Das ist immer wieder ein Schock für mich mit meinem noch immer existierenden frischen Blick von außen.

**OE:** Funktioniert der Change in der digitalen Welt eigentlich anders als in der analogen Ökonomie? Gibt es im Silicon Valley Organisationsentwicklung?

**Spielberg:** Silicon Valley ist da eigentlich kein gutes Beispiel für Change, weil der Change nicht in Silicon Valley passiert, sondern das, was aus Silicon Valley kommt, verändert den Rest der Welt – wo der Change dann passiert. Man sollte immer im Kopf behalten, dass im Silicon Valley alles von Grund auf skalierbar ist. Wenn alles noch klein ist wie PayPal am Anfang, dann funktioniert Change so: Du sitzt gemeinsam im Team mit den richtigen Leuten, die die richtigen Skillsets haben und denkst die Dinge nach vorn ohne sich mit der Legacy auseinanderzusetzen zu müssen. Du malst das Whiteboard voll, alle sind dabei im Prozess, wir machen ein Foto von dem Whiteboard und das reicht dann als Entscheidungsgrundlage. Dies ist zwar sehr generalisierend und vereinfachend. Jedoch sind gemeinsame Eignerschaft im Team, schnelle Entscheidungen und so wenig wie möglich administrative Hürden wichtige Dimensionen des Erfolgs von Silicon Valley,

**OE:** Der Wandel wird also einfach gemacht, wenn er notwendig wird. Direkt, handlungsorientiert und viel weniger geplant?

**Spielberg:** Genau, die konkreten Methoden kommen ja vielfach aus der Softwareentwicklung und nehmen immer mehr Einfluss auf die Wandelprozesse. Es wird permanent geschaut, wo du stehst und es wird agil angepasst. Andererseits werden Planbarkeit und Vorhersehbarkeit ihre Relevanz noch lange behalten. Gerade bei Unternehmen, die am öffentlichen Markt sind, ist diese Vorhersehbarkeit weiter sehr relevant. Es gilt also, einen Mix hinzubekommen aus großer organisatorischer Agilität und längerfristigem Planungskorridor, innerhalb des-

sen man wirklich sehr, sehr flexibel ist. Das ist wichtig, um Komplexität zu reduzieren. Ich nenne das, einen Gameplan zu haben, der strategische Klarheit erzeugt, aber taktische Flexibilität ermöglicht.

**OE:** Was hast du persönlich in den letzten Jahren erlebt, erfahren, gelernt – insbesondere im Kontakt mit der oft ja ziemlich formalen Welt der analogen Ökonomie?

**Spielberg:** Ich bin von Natur aus neugierig und möchte einfach lernen. Und ich mache das, was ich mache, um immer weiter Erfahrungen zu sammeln: Never stop learning. Auch bei schwierigen Prozessen denke ich hinterher oft: Das war jetzt ein Lernbaustein, der mir noch gefehlt hat. Ich hatte in meinem beruflichen Werdegang viele verschiedene Funktionen und sehr viele verschiedene Rollen inne, auch in ganz verschiedenen Branchen. Das war sehr hilfreich für meine heutige Position. Den Job, den ich jetzt mache, kann ich nur machen, weil ich die 20 Jahre Historie habe, davon fast 15 Jahre im Silicon Valley. Ich habe gelernt, Entwicklungen und Fakten aus verschiedenen Blickwinkeln zu sehen, was sehr hilft, weil insbesondere die Digitalisierung fundamental alle Prozesse in Frage stellt. Laterales Denken liegt mir.

**OE:** Holger, vielen Dank für das Gespräch.



## Holger Spielberg

Managing Director, Digital Private Banking, Credit Suisse

**Kontakt:**  
holger.spielberg@credit-suisse.com



## Prof. Dr. Heiko Roehl

Redakteur der OrganisationsEntwicklung, Geschäftsführender Gesellschafter Kessel & Kessel GmbH

**Kontakt:**  
hr@heikoroehl.de