



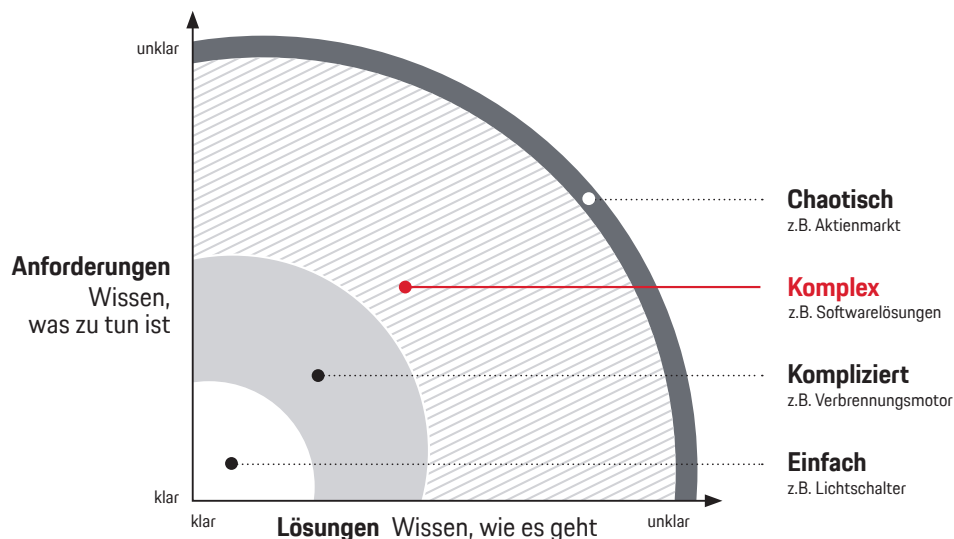
► Agil in einer komplexen Welt

Wie Organisationen beweglich und stabil werden

Agil in einer komplexen Welt

Wie Organisationen beweglich und stabil werden

Apple und Amazon haben zusammen eine Marktkapitalisierung von fast 2 Billionen Dollar erreicht¹. Grundlegende Marktveränderungen sind keine Frage von Jahrzehnten mehr, sondern von Jahren oder gar nur noch von Monaten. Disruption ist der dafür häufig verwendete Ausdruck. Technologien entwickeln sich exponentiell und mit ihnen die darauf basierenden Produkte und Services. Haben Kunden früher vor allem die Robustheit und Langlebigkeit eines Produkts honoriert, gelten heute die Anpassbarkeit und Geschwindigkeit, mit der neue Funktionen verfügbar werden, als besonders attraktiv. Die Komplexität des Lösungsraums nimmt zudem mit dem Grad der Ungewissheit zu, welche Anforderungen die Kunden zukünftig haben werden und welche Lösungen dazu notwendig sind.



© Porsche Consulting

Abb. 1 Agilität als Schlüssel zum Lösen komplexer Probleme²

» Nicht die größten Unternehmen werden überleben, sondern die anpassungsfähigsten.

Joe Kaeser bei der Kommunikation der neuen agilen Konzernstrategie „Vision 2020+“ von Siemens, 2018³

Der Druck auf Unternehmen, sich strukturell und prozessual der Veränderungsgeschwindigkeit ihres Ökosystems anzupassen. Während etablierte Unternehmen durch ihre Struktur, Verantwortungsgestaltung und Zielsysteme auf Stabilität ausgerichtet sind und an dieser gemessen werden, gehen agile Unternehmen einen anderen Weg: Stabilität wird mit Anpassbarkeit kombiniert, um in der Organisation maximale Geschwindigkeit in der Antizipation externer Veränderungen zu erreichen. Dies

ist die Grundlage für die notwendige Flexibilität und Entscheidungsgeschwindigkeit, um mit den Herausforderungen einer zunehmend ungeordneten Welt umzugehen. Agile Organisationen sind darauf fokussiert, durch kundenzentrierte Geschäftsmodelle Marktveränderungen wahrzunehmen und diese schnell und effizient in ihren Produkten und Services zu antizipieren. Bei der Erfüllung der Kundenerwartungen setzen sie auf stete Verbesserungen der Produkte in inkrementellen Schritten. Die der agilen Arbeitsweise zugrundeliegende Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung und Fokussierung auf das Wesentliche hilft gleichzeitig, produktiver zu werden. Schlussendlich streben agile Organisationen immer nach Perfektion und geben sich nicht mit dem Status quo zufrieden.

¹ Capital IQ, Mai 2019

² In Anlehnung an Stacey, 1999 „Agreement and Certainty Matrix“

[Stacey, Ralph D. (1999). Strategic Management & Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity. Third Edition. New York: Financial Times Prentice Hall.]

³ <https://www.siemens.com/press/pool/de/pressemitteilungen/2018/corporate/2018-q3/PR2018080262CODE.pdf>

Attribute der Agilität: Wodurch sich eine agile Organisation auszeichnet

Agilität ist kein eindeutiger Begriff, vielmehr ein Synonym für die Fähigkeit, sich als Organisation immer wieder neu zu erfinden und kontinuierlich an die Umwelt anzupassen. Organisationen sind agil, wenn es ihnen gelingt, bestimmte Merkmale und Vorgehensweisen in der Unternehmenskultur, in den Prozessen und der Struktur tief zu verankern und aufeinander abzustimmen. Die folgenden sechs Attribute zeichnen solche agilen Organisationen aus:

Hundertprozentig kundenorientiert.

Die unternehmerischen Ziele werden an den Anforderungen der Kunden ausgerichtet. Von diesen ausgehend wird die Organisation gestaltet: Strukturen, Prozesse, Methoden und Tools werden angepasst oder abgeschafft, wenn sie die Erreichung der Ziele der Kunden nicht mehr unterstützen. Marktbegleiter werden im Auge behalten, aber nur der Kunde dient zur Justierung der Aktivitäten in der Organisation.

// Amazon gilt in dieser Hinsicht als die „Earth's most customer-centric company“. So sagte Jeff Bezos, CEO und Gründer von Amazon in einem Interview: „I would define Amazon by our big ideas, which are customer centricity, putting the customer at the center of everything we do.“⁴

.....

Unternehmerisch agierend.

Der unternehmerische Umgang mit Chancen und Risiken ist auf allen Ebenen der Organisation fest verankert und die Übernahme von Verantwortung für Handlungen und Entscheidungen tief in der Kultur verwurzelt. Dies führt dazu, dass Risiken gesteuert und gleichzeitig Entscheidungen zur Nutzung von Marktopportunitäten forciert werden. Fehlentscheidungen werden transparent analysiert und konsequent die notwendigen Schlüsse daraus gezogen.

// Bei Haier, einem chinesischen Hersteller unter anderem von Haushaltsgeräten, ist es das Ziel des CEOs Zhang Ruimin, jeden Mitarbeiter in einen Mikro-Entrepreneur zu verwandeln, der sein eigenes Mikro-Enterprise innerhalb der Haier Group führt. Dazu gehört die vollständige Verantwortung für das Budget sowie Gewinn und Verlust. Diese Mikro-Unternehmen im Unternehmen haben außerdem ihre eigenen Geschäftsbereiche und gestalten ihre Aktivitäten rund um ihr Produkt eigenständig.⁵

Stabil und beweglich.

Agile Organisationen kennzeichnen sich durch ein stabiles Rückgrat, das der Organisation Halt gibt. Teams in diesem Teil der Organisation arbeiten mit dem Fokus auf Effizienz und Produktivität, forciert durch standardisierte Abläufe und Prozesse. In einem produzierenden Unternehmen kann dies beispielsweise die Fertigung der Kernprodukte sein. Dieses Rückgrat schafft auf der anderen Seite den notwendigen Freiraum, um beweglich auf neue Marktopportunitäten zu reagieren und dort, wo notwendig, Ressourcen flexibel einzusetzen. Diese Teams arbeiten ebenfalls nach standardisierten Prozessen, jedoch mit dem Fokus auf Geschwindigkeit und Innovation. Die richtige Balance zwischen Stabilität und Beweglichkeit herzustellen, ist die hauptsächliche Herausforderung für agile Organisationen - dazu mehr im weiteren Verlauf.

// Das Energieunternehmen EnBW hat beispielsweise eine duale Struktur eingeführt, in der klassische Geschäftsbereiche wie der regulierte Netzbereich oder die konventionelle Energieerzeugung hierarchisch organisiert und auf Prozesssicherheit und Effizienz optimiert sind. Die auf Digitalisierungsprojekte, Smart Grids (intelligente Stromnetze) und erneuerbare Energien ausgerichteten Bereiche hingegen profitieren vom ständigen Austausch einer beweglichen Netzwerkorganisation. Aus dem Zusammenspiel dieser Parallelstrukturen werden Ressourcen frei, um Visionen voranzutreiben.⁶

.....

Objektiv in den Entscheidungen.

Die Grundlage für Entscheidungen ist stets eine objektive Datenbasis. Daraus werden Hypothesen erarbeitet und durch möglichst frühen Kundenkontakt überprüft. Stellt sich eine Hypothese als richtig heraus, werden systematisch zusätz-

⁴ <https://www.myfeedback.com/en/blog/customer-centric-lessons-amazon> ⁵ <http://knowledge.ckgsb.edu.cn/2015/10/05/china-business-strategy/haier-is-disrupting-itself-before-someone-else-does/>
⁶ https://www.fuhrmann-leadership.de/wp-content/uploads/2017/10/personalmagazin_mit-dem-zweiten-geht-es-besser_16.10.2017.pdf

liche Ressourcen darauf allokiert. Gleichzeitig werden nicht erfolgreiche Ansätze frühzeitig und konsequent abgebrochen. Diese Objektivität bezieht sich auch auf interne Entscheidungen, wie beispielsweise die Kapitalallokation für Venturing, Scaling und Operative Exzellenz.

// Beim Onlineshop Otto.de⁷ hat jedes Team permanente Transparenz über die Geschäftskennzahlen, die durch seine spezifische Tätigkeit beeinflusst werden. Veränderungen, die durch die Umsetzung von zuvor aufgestellten Hypothesen eintreten, können live von jedem verfolgt werden. Dies garantiert, dass die Entscheidung über die Weiterentwicklung einer Idee für alle transparent und objektiv ist.

Wissen wird geteilt.

Agile Organisationen haben erkannt, dass innovative Lösungen nur durch Wissenstransfer und fachbereichsübergreifendes Arbeiten entwickelt werden. Zum einen sind Mitarbeiter teamübergreifend in ihrer Fachdomäne organisiert, was den spezifischen Wissensaustausch sicherstellt. Zum anderen nutzen agile Organisationen sogenannte Communities of Practices, in denen sich Mitarbeiter interdisziplinär um ein bestimmtes Thema oder Problem organisieren. Häufig ist das Ergebnis dieser Communities of Practices etwas, das der gesamten Organisation hilft, ihre Arbeit kreativer oder effizienter zu erledigen. Darüber hinaus stellen Teams ihren Fortschritt, neueste Erkenntnisse und Ideen sowie gemachte Fehler in regelmäßigen Meetings der gesamten Organisation vor.

// Beim Musikstreamingdienstleister Spotify sind Teammitglieder in sogenannte Chapters organisiert, die zum Wissensaustausch innerhalb einer bestimmten Fachdomäne, zum Beispiel dem „Testing“, dienen. Chapters sind äquivalent zu einem klassischen Fachbereich.⁸

Modernes Management.

Manager in agilen Organisationen fokussieren sich darauf, die richtigen Koordinaten zu bestimmen. Im Kern sind es unternehmerische Entscheidungen über die Priorisierung von Zielen, den Einsatz von Ressourcen und die Bereitstellung geeigneter Rahmenbedingungen für Teams. Konkrete Vorgaben für Aktivitäten und Lösungswege geben Manager in agilen Organisationen nicht mehr, trotzdem sind sie in ihrer Domäne als Experten und Know-how-Träger gefragt.

// Laszlo Bock, ehemaliger Google-Vizepräsident und HR-Manager, hat eine klare Vorstellung von Managern: Sie müssen die Führung teilen, Hindernisse aus dem Weg räumen und die Teams auf den Erfolg einschwören. Dieser Ansicht war auch Eric Schmidt, ehemaliger CEO von Google, der sagte: „Managers serve the team.“⁹

⁷ <https://dev.otto.de/tag/agile/> ⁸ <https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/>
⁹ <https://www.inc.com/marcel-schwantes/googles-insane-approach-to-management-could-transform-your-company.html>

Die agile Transformation: Veränderung in drei Dimensionen

Die agile Transformation erfordert Veränderungen in drei Dimensionen. Übergreifend sind Kultur und Werte zu überprüfen und entsprechend der Ziele und Attribute einer agilen Organisation zu justieren. Die Einführung agiler Methoden und Tools befähigt die Teams in der Organisation, iterativ und kontinuierlich lernend vorzugehen. Damit dies im Kontext einer Gesamtorganisation funktioniert, sind geeignete Rahmenbedingungen (zum Beispiel IT-Equipment und Arbeitswelten, die nach den Prinzipien von New Work gestaltet sind) zu schaffen und Prozesse (zum Beispiel Beschaffung von Arbeitsmaterial oder Budgetierung von Teams) gegebenenfalls anzupassen. Die drei Dimensionen werden hier näher vorgestellt:

1

► Kultur und Werte

In agilen Organisationen sind Kultur und Werte keine diffusen Begriffe, sondern dienen als Richtschnur aller Entscheidungen. Nicht ohne Grund wird häufig von der Google-, oder Amazon-Kultur gesprochen, die Kultur ist quasi ein Spiegel der Attribute einer agilen Organisation. Modernes Management durch den Wandel von Command and Control hin zur Befähigung von Mitarbeitern ist dabei nur ein Beispiel. Generell wird in agilen Organisationen individuellen Mitarbeitern und ihrer Interaktion untereinander ein höherer Stellenwert als Strukturen und Prozessen eingeräumt. Diese Denkweise, häufig ausgeprägt in Unternehmenswerten wie „Think Big“¹⁰, sowie das Forcieren einer darauf ausgerichteten Kultur hat die umfassendste Wirkung in einer agilen Transformation. Auf der anderen Seite erfordert eine Veränderung dieser Dimension den größten Aufwand und benötigt am meisten Zeit. Häufig ist dieser Teil der Transformation mit konsequenten Entscheidungen hinsichtlich des Verbleibs von Mitarbeitern verbunden und wird daher durch den CEO persönlich verantwortet. Ohne dessen vollkommenes Commitment kann eine Transformation, hin zu einer Kultur und zu Werten, die Agilität fördern, nicht gelingen.

2

► Vorgehen und Methoden

Direkte Sichtbarkeit erreicht agile Transformation durch die Einführung agiler Vorgehen und Methoden. Diese ermöglichen es den Teams, iterativ gesetzte Ziele eigenverantwortlich zu erreichen und sich dabei selbst zu steuern. Häufig basiert das Vorgehen auf dem bekannten Ansatz *Scrum*, der beschreibt, wie sich ein Team entsprechend einer priorisierten Liste von Anforderungen (Zielen) selbst steuert. Dazu gehört, dass *Scrum* standardisierte Rollen, Ereignisse (Meetings) und Artefakte vorgibt. Digitale Tools zur Verbesserung der Kommunikation und Erhöhung der Transparenz im Team sowie in der restlichen Organisation sind weitere Stellhebel, die verhältnismäßig leicht und schnell umgesetzt werden können, jedoch für sich genommen nur eine begrenzte Wirkung entfalten.

¹⁰ <https://www.amazon.jobs/principles>

3

► Rahmenbedingungen und Prozesse

Bei der Umsetzung agiler Methoden und Tools werden Teams in traditionellen Organisationen schnell an Hindernisse in ihrem Umfeld stoßen. Auch etablierte Strukturen wie zum Beispiel Fachabteilungen können dem Grundprinzip von sich in ihrer täglichen Arbeit selbststeuernden, interdisziplinär besetzten Teams widersprechen. Es ist deshalb erforderlich, geeignete Rahmenbedingungen und Prozesse zu schaffen und an die Anforderungen der agilen Methoden und Tools anzupassen. Anstelle von im Vorfeld spezifizierten Aktivitäten werden Ziele und dafür geplante Ressourcen budgetiert. Die konkrete Budgetverwendung auf dem Weg zur Zielerreichung ist frei durch das Team zu verantworten. Sind die Ziele bisher bereichsspezifisch und auf einzelne Mitarbeiter bezogen, werden in agilen Organisationen Ziele von oben über alle Teams nach unten kaskadiert und als Teamziel formuliert.

Agile Organisationen folgen durchgehend agilen Werten und haben eine entsprechende Kultur. Auch sind Rahmenbedingungen und Prozesse stets so gestaltet, dass die Ziele einer agilen Organisation erreicht und die angestrebten Attribute wirksam werden. Die Anwendung agiler Methoden und Tools hingegen erfordert einen differenzierteren Blick, insbesondere wenn es um die Transformation einer traditionellen hin zu einer agilen Organisation geht. Es wird weitere Aufgaben und damit Teams geben, die keinen Mehrwert davon erfahren

werden, dass sie iterativ, selbstgesteuert und interdisziplinär agil arbeiten. Hierzu gehören zum Beispiel Teams, die sehr standardisierte und transaktionale Aufgaben wie beispielsweise eine Buchhaltung ausführen. Genauso wird das Arbeiten in selbststeuernden Teams, die ihren Lösungsraum selbst gestalten und in kurzen Zyklen neue Ziele bekommen, keinen Mehrwert in der Hardwareproduktion technischer Produkte liefern. Für diese Bereiche gilt auch in agilen Organisationen weiter die Maxime der höchstmöglichen Effizienz.

Die Bereiche, in denen kein allgemein als agil bezeichnetes Vorgehen (zum Beispiel nach *Scrum*) erforderlich ist, können und sollten dennoch prozessual mit Elementen und Ideen des agilen Arbeitens verschlankt und gleichzeitig kundenzentrierter ausgerichtet werden. Dies können beispielsweise die Einführung eines durchgängigen und transparenten Priorisierungsprozesses sowie die Steuerung des Teams über Kanban-Boards zur Limitierung des „Work in Progress“ sein. Auch das Ermöglichen einer regelmäßigen Retrospektive des Teams auf die Arbeitsweise und die Prozesse zur kontinuierlichen Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen ist zielführend.

Sie wollen wissen, wie agil Ihre Organisation ist?

Machen Sie den Schnelltest

Welche der folgenden Aussagen beschreiben Ihre Organisation auf einer Skala von 1 bis 7 in den drei Dimensionen einer agilen Transformation am besten?

1: Trifft nicht zu | 2: Trifft selten zu | 3: Trifft teilweise zu | 4: Neutral | 5: Trifft manchmal zu | 6: Trifft meistens zu | 7: Trifft immer zu
Berechnen Sie den Durchschnittswert in jeder der drei Dimensionen und addieren Sie diese zu einer Gesamtpunktzahl.

► Kultur und Werte

- Informationen sind immer transparent und werden für alle zugänglich geteilt
- Entscheidungen werden stets auf Basis von Daten und Fakten getroffen
- Alle Mitarbeiter im Unternehmen verfolgen ein gemeinsames Ziel
- Allen Mitarbeitern sind die Vision und der Zweck der Organisation bekannt
- Entscheidungen sind primär kundenzentriert und nicht hierarchiegetrieben

1

Durchschnitt

► Rahmenbedingungen und Prozesse

- Prozesse sind durchgehend und lückenlos gestaltet
- Budgets können unterjährig entsprechend der Prioritäten (re-)allokiert werden
- Teams können das ihnen zugeteilte Budget frei und ohne weitere Rücksprache einsetzen
- Mitarbeiter haben festgelegte Zeiträume, in denen sie eigene Projekte vorantreiben können
- Mitarbeiter bestimmen ihre persönlichen Ziele größtenteils selbst

2

Durchschnitt

► Methoden und Tools

- Mitarbeiter arbeiten überwiegend in kleinen, selbstgesteuerten Teams
- Produkte und Services werden in kurzen, iterativen Zyklen entwickelt und auf den Markt gebracht
- Teams bestimmen einzusetzende Tools und Methoden selbst
- Mitarbeiter organisieren sich freiwillig in fachspezifischen Teams zum Wissensaustausch
- Moderne Projekträume und neue Kommunikationstools (Skype, Slack etc.) sind etabliert

3

Durchschnitt

Durch den Vergleich Ihrer Punktzahl mit der folgenden Skala können Sie einschätzen, wie agil Ihre Organisation bereits ist:

Gesamtpunktzahl

1 bis 7 Punkte

► Agile Beginner

Starten Sie zunächst mit einzelnen Teams und testen die Anwendung agiler Methoden & Tools

8 bis 14 Punkte

► Agile Transformer

Legen Sie verstärkten Fokus auf die Dimension „Kultur und Werte“ und adaptieren bestehende „Rahmenbedingungen und Prozesse“ konsequent für agile Methoden & Tools

15 bis 21 Punkte

► Agile Pacemaker

Gehen Sie jetzt den Schritt ihre Organisation grundlegend nach in sich geschlossenen Wertschöpfungsketten zu gestalten und diese in selbstorganisierte kleine Teams zu überführen

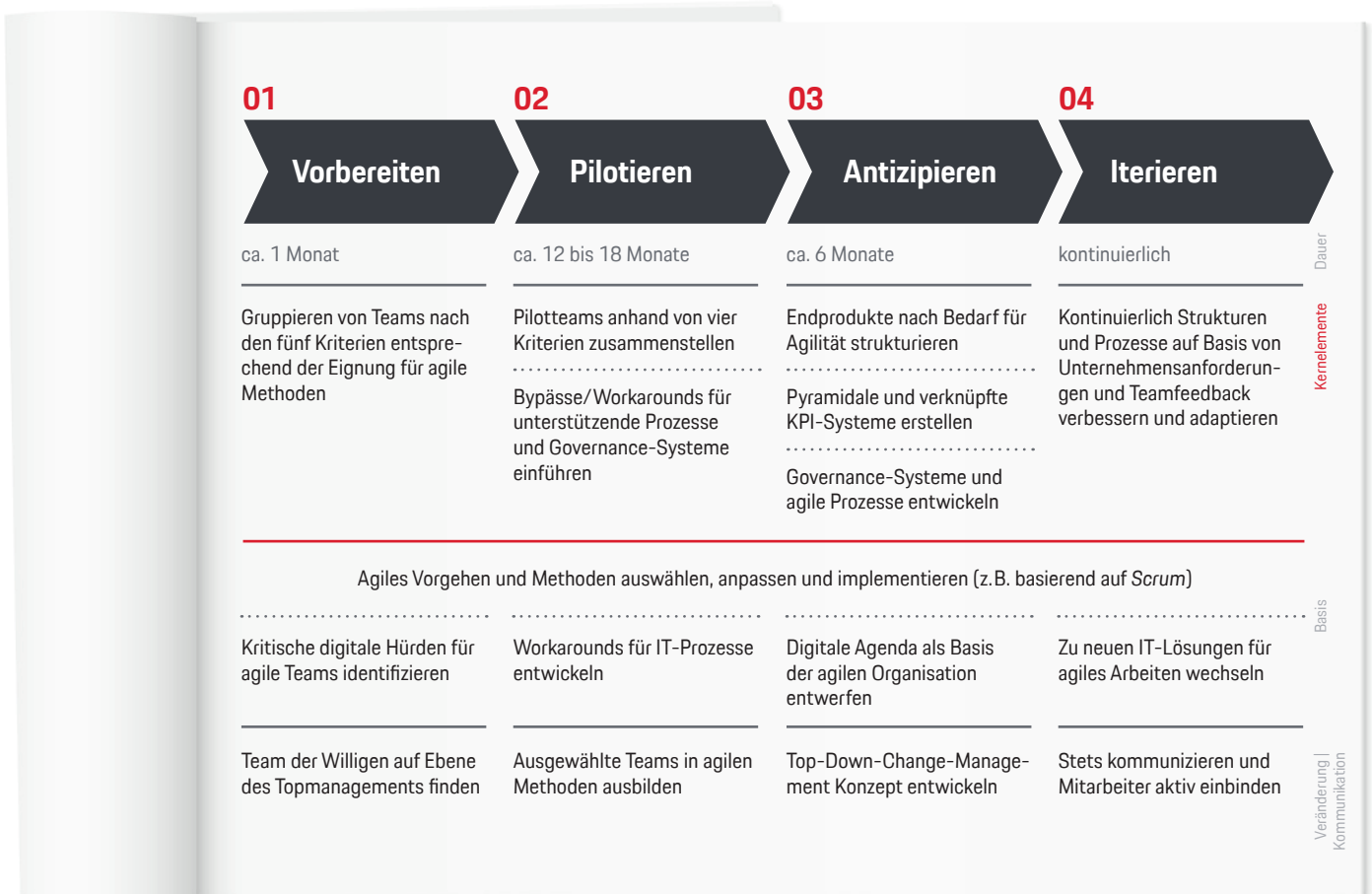
Das Playbook für CEOs:

Vier Schritte zur agilen Organisation

Der Wandel hin zu Agilität fördernden Werten und einer entsprechenden Kultur ist top down zu betreiben. Dazu gehört es, der agilen Transformation zuwiderlaufendes Verhalten nicht zu tolerieren. Gleichzeitig ist es von größter Bedeutung, die geforderten Werte als Topmanager selbst vorzuleben und so als Beispiel voranzugehen. Neben dem CEO gilt es, ein Team aus Willigen auf höchster Ebene in der Organisation zu finden, welches bereit ist, bekanntes Terrain zu verlassen und im Wissen um die Notwendigkeit der Transformation neue Wege zu beschreiten. Die Aufgabe dieses Topmanagement-Teams besteht im Kern darin, Überzeugungsarbeit zu leisten, Mitarbeiter und Partner für den eingeschlagenen Weg zu begeistern und Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Die Abschaffung von Parkplatzrechten direkt vor dem Eingang des Gebäudes etwa, kann ein Symbol des Wandels sein, ist aber nicht erfolgsentscheidend. Wichtiger ist es, von auf Basis persönlicher Meinungen getroffenen Entscheidungen abzurücken und die zur Entscheidungsfindung etablierten agilen Prozesse zu fördern.

// Spotify hat im Jahr 2015 ein neues Feature mit dem Namen Discover Weekly herausgebracht, welches dem Nutzer eine personalisierte Playlist empfiehlt. Daniel Ek, CEO und Gründer von Spotify¹¹, gab in einem 2018 veröffentlichten Interview zu, dass er persönlich dieses Feature nicht entwickelt hätte. Mehrfach hat er seine persönliche Meinung dagegen in den Strategie- und Priorisierungsmeetings ausgesprochen. Schlussendlich wurde es trotzdem umgesetzt – und ist zu einem der erfolgreichsten Features von Spotify geworden.

Die vier Schritte zu einer agilen Organisation beginnen mit der Auswahl geeigneter Teams und der darauffolgenden Durchführung einer Pilotphase, in der es um das Ausprobieren und Lernen geht. Im dritten Schritt folgt das Design einer durchgängig agilen Organisation, um diese letztendlich im vierten Schritt iterativ umzusetzen.



© Porsche Consulting

Abb. 2 Agile Transformation – das Playbook

¹¹ <https://www.spotify.com/de/discoverweekly/>

01 | Vorbereiten:

Teams hinsichtlich ihrer Eignung für agile Methoden bewerten

Relevante Teams bestehen in der Regel aus etwa sieben Mitarbeitern, haben nicht zwingend den gleichen disziplinarischen Vorgesetzten und verfolgen ein gemeinsames, klar abgrenzbares Ziel. Solche Teams, die sich für die Einführung agiler Methoden und Tools in einer traditionellen Organisation eignen, werden anhand von fünf Kriterien identifiziert:

- ▶ Die Anforderungen an das Team ändern sich schnell und häufig.
- ▶ Das Team hat mit seinem Produkt direkten Kundenkontakt.
- ▶ Der Lösungsraum zum gesetzten Ziel ist möglichst uneingeschränkt.
- ▶ Interdisziplinarität ist bei der Erreichung des Ziels erforderlich.
- ▶ Das Ziel des Teams ist für die Organisation von hoher Relevanz.

Die Teams lassen sich anhand der genannten Kriterien in fünf Archetypen einteilen:

End-to-End Solution Teams

erfahren den größten Mehrwert durch die Einführung agiler Methoden und Tools. Diese Teams verantworten ein (Teil-)Produkt vollständig gegenüber den Kunden und sind mit allen notwendigen Skills und Ressourcen ausgestattet. Ihre Abhängigkeit zu anderen Teams in der Organisation ist sehr begrenzt oder technisch handhabbar (zum Beispiel über definierte Schnittstellen, s.g. APIs). Häufig sind dies digitale Produktteams, die inhaltlich und technisch ein vollständiges Teilprodukt, etwa eine App, verantworten und mit Mitarbeitern besetzt sind, die unterschiedliche Fähigkeiten besitzen.

Demand Driven Delivery Teams

existieren in verschiedenen Bereichen der Organisation. Diese Teams sind in der Regel mit einem bestimmten Spezialistenmix besetzt und erfüllen eine Aufgabe, die nur zum Teil routinemäßig auftritt. Außerdem arbeiten sie überwiegend unabhängig von anderen Teams. Häufig werden diese Teams ereignisgesteuert eingesetzt und müssen bei zeitgleich gestellten Anforderungen priorisieren. Ein Beispiel hierfür sind Instandhaltungsteams in der Produktion, die zum einen Routinearbeiten erledigen und zum anderen ungeplant ereignisgesteuert eingreifen müssen.

Cross Functional Solution Teams

sind interdisziplinäre Produktteams, die durch signifikante technische oder prozessuale Abhängigkeiten zu anderen Teams gekennzeichnet sind. Simultaneous Engineering Teams in der Fahrzeugentwicklung stellen ein Beispiel für solche Teams dar. Grundsätzlich erfüllen diese die Kriterien für Arbeiten mit agilen Methoden und Tools, die Wirkung auf das Ergebnis kann jedoch begrenzt sein. Zu groß sind die aus der Struktur und den Prozessen einer traditionellen Organisation entstehenden Hemmnisse in der Abstimmung zwischen den Teams.

Special Skilled Design Teams

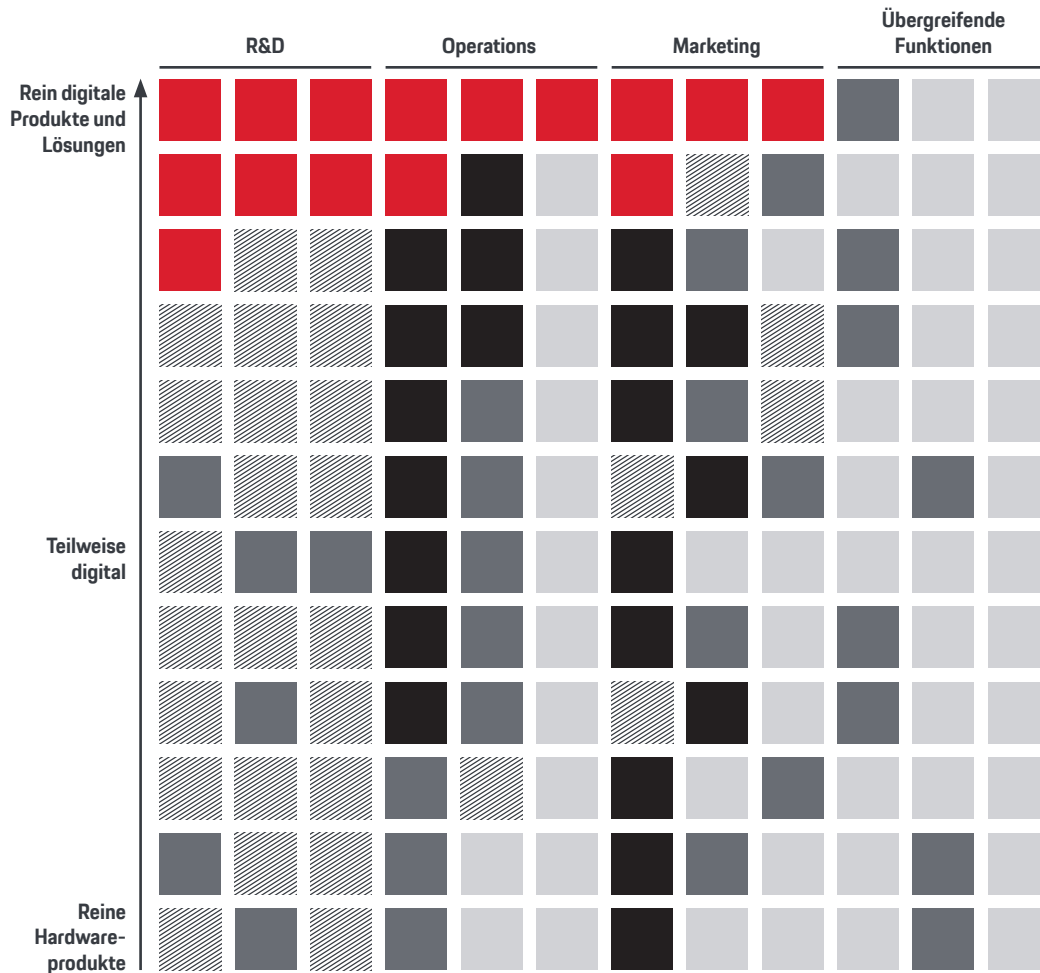
haben ebenfalls konzeptionelle und kreative Aufgaben. Der Lösungsraum ist dabei jedoch limitiert und von Meilensteinen und Zielterminen anderer (teilweise nicht agil arbeitender) Teams abhängig. Auch hier gilt, dass die Arbeit mit agilen Methoden und Tools grundsätzlich sinnvoll ist, gleichzeitig aber im Kontext einer traditionellen Organisation nur überschaubaren Mehrwert liefert. Konzept- und Prozessplanungsteams zum Beispiel in der Logistik oder Produktion sind häufig solche Beispiele.

Continuous Support Teams

sind für wiederkehrende, transaktionale Tätigkeiten verantwortlich. In diesen Teams schaffen agile Methoden und Tools nur insofern Mehrwert, als dass diese helfen, den Prozess zu verschlanken, Mitarbeiter stärker in die Verantwortung zu bringen und eine kontinuierliche Verbesserung zu manifestieren. Teams, die klassische Lohnbuchhaltung durchführen, arbeiten beispielsweise in diesem Kontext.

Dementsprechend wird klar: Es gibt Abstufungen in der Umsetzung einer agilen Organisation. Nicht alle Teams sind für eine vollumfassende Einführung der drei agilen Dimensionen geeignet. Vielmehr muss differenziert werden, um das volle Potenzial einer agilen Organisation zu entfesseln. Die folgende Darstellung zeigt beispielhaft eine solche systematische Allokation über ein Referenzunternehmen.

Teamlandkarte



Archetypen inkl. Beispielen



© Porsche Consulting

Abb. 3 Archetypen für agile Methoden

02 | Pilotieren: Pilotteams auswählen und loslegen

Im Idealfall wird eine agile Transformation entlang der Wertschöpfungsketten der Endprodukte einer Organisation ausgeführt. In der Realität ist dies in einer traditionellen Organisation häufig nicht ohne Weiteres möglich, da zum Beispiel die Wertschöpfungsketten auf verschiedene Bereiche der Organisation verteilt sind und damit eine zu hohe strukturelle Vernetzung vorliegt. Es ist empfehlenswert, eine Pilotphase durchzuführen, in der Teams in verschiedenen Bereichen der Organisation befähigt werden, agil zu arbeiten. Die daraus gesammelten Erfahrungen bilden dann das Fundament der agilen Transformation.

Eine agile Transformation wird – wie jede große Veränderung – oftmals mit Skepsis innerhalb der Organisation zu kämpfen haben. Vom Topmanagement bis zum Mitarbeiter können Fehlschläge schnell als Beweis für die Unwirksamkeit von Agilität herangeführt. Erfolge sind aus diesem Grund sehr wichtig, was bei der Auswahl von geeigneten Pilotteams zu berücksichtigen ist. Der Mut, ihnen auch abseits von Standards und Prozessen die richtigen Rahmenbedingungen zu geben, kann über Erfolg oder Misserfolg bereits zu Beginn der agilen Transformation mitentscheiden. Bei der Auswahl der Pilotteams sind, neben der grundsätzlichen Prüfung der Eignung, vier weitere Kriterien zu berücksichtigen:

► **Teamkonstellation:**

Teambesetzung mit besonders talentierten Nachwuchskräften

► **Interdependenzen:**

Möglichst geringe Abhängigkeiten zu anderen Teams

► **Durchsetzungsstärke:**

Direkter Kontakt zum CEO, der die agile Transformation fördert

► **Wirkung:**

Ziele, die positiv in die Organisation strahlen

Beginnend vom ersten Piloten und den daraus gewonnenen Erkenntnissen werden weitere Teams auf der Team-Landkarte (siehe Abbildung 3) ausgewählt und mit agilen Methoden und Tools befähigt. Dies geschieht nach Möglichkeit horizontal durch die Organisation hinweg, um einen möglichst großen Erfahrungsschatz in dieser Phase zu gewinnen. Hilfreich ist es, wenn einzelne Teammitglieder aus den bereits agil arbeitenden Pilotteams in die nachfolgenden übergehen und so das Momentum aufrecht halten.

Insbesondere in der frühen Phase der Pilotierung kann das Arbeiten nach agilen Methoden und Tools zu häufig nur durch Bypass- oder Sonderlösungen im Unternehmen ermöglicht werden. Beispiele hierfür sind das nicht benötigte, aber den Standards entsprechende IT-Equipment oder die Überplanung von Budgets, um ausreichend Puffer bei der Verschiebung von Arbeitsinhalten über ein Geschäftsjahr hinaus zu haben. Zu einem gewissen Zeitpunkt erreicht die agile Transformation einen Punkt (häufig wird dieser nach 12 bis 18 Monaten erreicht und markiert das Ende der Pilotphase), an dem ein „Weiter so!“ mit immer mehr agilen Teams inmitten der traditionellen Organisation nicht mehr funktioniert. Die den Erfolg der agilen Teams schmälern Rahmenbedingungen der traditionellen Organisation sind zu groß, was direkte Auswirkungen auf das Ergebnis und längerfristig auf die Motivation der Teams hat. Aus den agilen Teams und den für sie zum Teil geschaffenen Laborumgebung ist dann eine Parallelorganisation entstanden, deren Synchronisation in sich und zur restlichen Organisation nicht mehr zu managen ist. Gleichzeitig führen Entscheidungen und Transaktionen, die nicht den offiziellen Prozessen und Vorgaben folgen, zu mitunter unkalkulierbaren Risiken für die Organisation.

Bei der Transformation stoßen agile Teams nicht nur an prozessuale oder strukturelle Grenzen, sondern sie werden auch durch eine veraltete oder nicht an die Anforderungen angepasste IT gebremst. Die digitale Transformation ist aus diesem Grund elementarer Bestandteil einer agilen Transformation. Nur mit anforderungsgerechter digitaler Infrastruktur können die mit einer agilen Organisation verbundenen Erwartungen erreicht werden. Elementar ist beispielsweise die Verfügbarkeit und freie Nutzung von Cloud-Kapazitäten. Erst dies ermöglicht eine schnelle Skalierung neuer (digitaler) Produkte und Services in globalen Märkten. Gleiches gilt für digitale und direkte Kommunikationswege.

// Beim Technologieunternehmen Xerox zielt das sogenannte Sentinel-Programm auf schnelles ungefiltertes Kundenfeedback ab. Das Unternehmen nutzt eine E-Mail-Verbindung, um direkte Kundenimpulse an vorderster Front des täglichen Geschäfts zu erhalten. Kunden haben die Möglichkeit, ihr Feedback in Form von Emojis abzugeben, das im Fall von negativen Rückmeldungen durch einen interaktiven Algorithmus detailliert hinterfragt wird.¹²

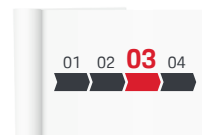
Am Ende der Pilotphase steht das Topmanagement vor der Entscheidung, ob mit der Skalierung der agilen Organisa-

¹² <https://www.xerox.com/corporate-citizenship/2011/customer-experience/customer-satisfaction.html>

tion fortgefahren werden soll oder nicht. Entscheidet es sich dagegen, sind die Erfahrungen der Pilotteams einzeln zu bewerten. Gegebenenfalls ist es sinnvoll, bestimmte Teams nach agilen Vorgehensweisen und Methoden weiterarbeiten zu lassen und diese sukzessive von der restlichen Organisation zu entkoppeln. Diese neuen Bereiche können dann durch

entsprechende organisatorische Veränderungen unterstützt werden. Entscheidet sich das Topmanagement für die umfassende Weiterführung der agilen Transformation, ist es an der Zeit, den dritten Schritt zu gehen und eine holistisch ausgeprägte agile Organisation zu designen.

03 | Antizipieren: Pilotphase abschließen/Transformation vorbereiten



Agiles Arbeiten in vereinzelt Teams steht genauso wie die teilweise Entsendung von Mitarbeitern bei gleichzeitiger Beibehaltung ihrer Linienrolle einer durchgängig agilen Organisation im Weg. Daher sind grundlegende Veränderungen in der Struktur der Organisation notwendig. Bestehende Strukturen, etwa konsolidierte funktionale Verantwortlichkeiten des Vertriebs, werden in ihrer heutigen Silostruktur aufgelöst und umgestaltet.

Zunächst werden die Endprodukte einer Organisation (womit die Produkte, Services und auch anderweitig verlangte Ergebnisse, zum Beispiel der Jahresabschluss, gemeint sind) hinsichtlich ihrer Anforderung nach agilem Vorgehen eingeordnet. Entscheidend für die Einordnung sind zwei Faktoren:

- ▶ Frequenz, Geschwindigkeit und Ausmaß, mit der sich die Anforderungen an das Endprodukt ändern
- ▶ Komplexität des Endprodukts, bestimmt durch den Grad der Ungewissheit der zur Erfüllung der Kundenanforderungen richtigen Produkte sowie der dafür notwendigen Lösung (zum Beispiel Technologie)

Je höher die Unsicherheit hinsichtlich der richtigen Lösung (Endprodukt) und der dabei entstehenden Komplexität (durch die einzusetzenden Mittel wie zum Beispiel Technologien und durch andere Faktoren, etwa Abhängigkeiten zu anderen Teams), desto wichtiger ist das Vorgehen nach agilen Methoden. Die Wertschöpfungsketten der einzelnen Endprodukte werden möglichst in sich geschlossen end-to-end aufgebaut. Innerhalb der Wertschöpfungskette sind Teams mit etwa sieben (plus/minus zwei) Mitgliedern optimal. Je nach Teamkonstellation und Umfeld kann diese Zahl abweichen. Jedes Team ist verantwortlich für jeweils ein Subprodukt des eigentlichen Endprodukts. Zur Steuerung der Teams und Synchronisation untereinander wird ein aufeinander aufbauendes und von oben nach unten zu kaskadierendes Zielssystem entwickelt. Die Anforderungen werden durchgehend und eindeutig priorisiert und hinsichtlich der Abhängigkeiten zwischen

den Teams bewertet. Jede agile Organisation unterliegt einem ständigen Lernprozess, infolgedessen Bewährtes verbreitet und alles andere durch neue Ideen ersetzt wird.

// Spotify arbeitet seit fast zehn Jahren an der idealen Lösung des Priorisierungsprozesses¹³ der Teams. 2009 wurde mit der OKR-Methode¹⁴ begonnen, die Synchronisation der vielen autonom arbeitenden Teams sicherzustellen. 2014 entwickelte Spotify sein Zielssystem weiter, es erhielt nun intern den Namen Priorities & Achievements. Seit 2016 werden in Form eines rollierenden Prozesses auf mehreren Ebenen der Organisation sogenannte Wetten priorisiert und entlang dieser Ebenen die Ziele der Teams synchronisiert. Im Grunde sind die Wetten Hypothesen hinsichtlich der Frage: Durch welche Idee, mit welchem Ressourceneinsatz und in welchem Team der höchste Mehrwert für den Kunden und damit für Spotify erzielt werden kann. Weiterhin bleibt die feste Regel bei Spotify, den Teams nur das Ziel und nicht den Weg dorthin vorzugeben.

Auch in einer agilen Organisation wird es weiter Teams geben, die entlang standardisierter Prozesse und in traditionellen Hierarchien arbeiten. Von der Entscheidung, welche Methoden und Tools das Arbeiten eines Teams bestimmen und ob es eine klassische Hierarchie mit Teamleitern und Managern gibt, ist die Notwendigkeit der Transformation von Kultur und Werten nicht betroffen. Diese bilden auch hier die Basis einer durchgehend agilen Organisation.

Nun sind auch die Rahmenbedingungen und Prozesse der gesamten Organisation an die vertikalen Wertschöpfungsketten und die Anforderungen des Arbeitens nach agilen Methoden anzupassen – zum Beispiel die Logik der Budgetierung, hier sollten nicht mehr konkrete Projektpläne mit vordefinierten Arbeitspaketen budgetiert werden, sondern die Ziele und die dafür notwendigen Ressourcen. Außerdem sind in agilen Organisationen die Teams autonom dafür verantwortlich, das verfügbare Budget im gesetzten Rahmen zum Erreichen

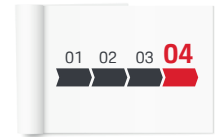
¹³ <https://www.fastcompany.com/90213545/exclusive-spotify-ceo-daniel-ek-on-apple-facebook-netflix-and-the-future-of-music>
¹⁴ OKR – Objectives and Key Results

ihres Ziels einzusetzen. Die Freigabegrenzen sind entsprechend des Verantwortungsübertrags auf die Mitarbeiter zu gestalten. Des Weiteren müssen geeignete Compliance- und Controlling-Instrumente installiert werden. Neue Ideen für Zielerreichungs- und Bewertungssysteme sind genauso zu

gestalten wie Recruiting-Prozesse. In vielen agilen Organisationen ist es üblich, dass Teams bei der Entscheidung über die Einstellung neuer Mitarbeiter die Rolle des Managers als Counterpart zur Personalabteilung einnehmen.

04 | Iterieren:

Iteratives Ausrollen und stetiges Verbessern der agilen Organisation



Wurde das grundsätzliche Design der agilen Organisation entworfen, beginnt mit dem Umsetzen der vierte Schritt der agilen Transformation. Dies geschieht in Form eines in sich agilen Projekts, in dem kontinuierlich die ausgewählten Bereiche strukturell und prozessual angepasst werden. In der gesamten Organisation gilt es, das Schlagwort „Agilität“ zu entmystifizieren. Das Verständnis, dass es in agilen Organisationen nicht um unkoordinierte, frei nach ihren eigenen Zielen arbeitende und damit im Chaos versinkende Teams geht, ist essenziell. In agilen Organisationen herrscht ein hoher Leistungsdruck, da jede Tätigkeit hinsichtlich ihres Ergebnisses auf den Kunden bewertet wird. Mitarbeiter sind gezwungen, sich selbst jeden Tag zu steuern und notwendige Schritte zum Erreichen gesetzter Ziele einzuleiten. Verantwortung für Ent-

scheidungen kann nicht mehr „nach oben“ delegiert werden, sondern ist durch jeden Einzelnen entsprechend seines Wirkungsbereichs zu tragen. Ein Agile Transition Team begleitet diesen Prozess, in dem es alle Hindernisse, auf die Teams in der Organisation stoßen, aufnimmt, priorisiert und eine Lösung findet bzw. herbeiführt. Bestimmte Elemente können jedoch nicht sukzessive geändert werden, sondern müssen wie in klassischen Reorganisationsprojekten umgesetzt sein. Dazu gehört zum Beispiel die Organisations- und Teamstruktur der Bereiche, die zukünftig vollumfänglich in agilen Teams organisiert sind und die Verantwortung für bestimmte Produkte und Services übernehmen sollen. Die kontinuierliche Optimierung dieser Strukturen folgt dann wieder einem iterativen Prozess.

Best Practice



Oftmals beginnt die agile Transformation in den IT-Bereichen. Die für die Applikationen verantwortlichen Teams werden durch agile Vorgehen und Methoden befähigt, iterativ zu planen und vorzugehen. Zunächst scheint es, als ob die neuen Arbeitsweisen den erwünschten Mehrwert bringen. Die Mitarbeiter sind motivierter, der Planungs- und Dokumentationsaufwand sinkt und die Einbindung personeller Ressourcen mit verschiedenen Fähigkeiten führt zu neuen Produkt- und Service-Ideen. Doch zu einem funktionierenden und den Kunden zufriedenstellenden Produkt gehört nicht nur die Applikation, sondern auch die Infrastruktur als Basis. Typischerweise ist diese in einer anderen Abteilung oder einem anderen Bereich angesiedelt und in erfolgreichen traditionellen Organisationen höchst standardisiert und optimiert. Manche Unternehmen belassen die Infrastrukturbereiche wie sie sind, um die Stabilität und Sicherheit nicht zu gefährden. Andere trauen sich, diesen Teil ihrer IT durch kleine Teams, die intern kundenorientiert arbeiten und sich mithilfe von agilen Methoden und Tools flexibler aufstellen, zu betreiben. In der Konsequenz erreichen auch diese

Unternehmen damit keine vollständige Agilisierung ihrer IT: Die Applikationsteams wollen so schnell und häufig wie möglich neue Funktionen anbieten, um die Kundenwünsche zu erfüllen und Marktopportunitäten wahrzunehmen. Und die agilen Infrastrukturteams werden daran gemessen, zu jeder Zeit einen stabilen Betrieb der Applikationen sicherzustellen, und richten ihre Tätigkeit (wie auch vor der agilen Transformation) an diesem Ziel aus. Es entsteht der gleiche Konflikt wie auch in der traditionellen IT-Organisation, und zwar mit dem Resultat, dass die Teams unzufrieden sind und der Kunde weiterhin nicht täglich oder sogar stündlich Verbesserungen seiner Applikationen erhält.

Die Lösung heißt DevOps – Development & Operations:

Ein Team verantwortet sowohl die Entwicklung, den Betrieb als auch die zugehörige Infrastruktur für die Applikation. Dies ist mittlerweile de facto Standard in allen Digital-Natives-Unternehmen, während die Transformation einer traditionellen IT in eine DevOps-IT bisher nur wenigen großen Unternehmen gelungen ist. Vor allem scheitern diese

daran, dass es bei der Transformation in DevOps kein „ein bisschen“ und auch kein „Stück für Stück“ gibt. Es ist ein Entweder-oder mit radikalen Veränderungen in der eingesetzten Technologie und der zugehörigen Organisationsstruktur.

// Otto.de¹⁵ ist ein traditionelles Unternehmen, das es geschafft hat, sich vollständig zu transformieren. In einer fast zwei Jahre dauernden Phase wurde parallel zum Betrieb des damaligen Onlineshops ein vollständig neuer Shop entwickelt und die dafür notwendige Organisationsstruktur aufgebaut. Das Resultat ist beeindruckend. Otto.de ist nach Amazon.de mit einem Umsatz von fast 3 Mrd. Euro die Nummer zwei im deutschen E-Commerce. Fast 700 mal pro Woche erhält der Onlineshop Updates, und Otto.de entwickelt sich zunehmend zu einem Marktplatz auch für andere Händler. Die Grundprämisse bei der Entwicklung war eindeutig: Sicherstellen, dass Otto.de jederzeit auf jede Anforderung reagieren kann, denn der Vorstand wusste vor sieben Jahren nicht, wie die Welt heute im E-Commerce aussehen würde – und weiß es auch heute für die Zukunft nicht.

¹⁵<https://dev.otto.de/tag/agile/>

Der nächste Schritt:

Von einer agilen Organisation zu einem agilen Unternehmen

Agile Organisationen überzeugen durch Entscheidungsgeschwindigkeit auf allen Ebenen. Eine agile Organisation ist die Basis für eine weitgreifende Agilität im gesamten Unternehmen. Erst die Verknüpfung organisatorischer Agilität mit der Fähigkeit, die Unternehmensstrategie als Steuerungsinstrument kontinuierlich und schnell anzupassen sowie grundlegende strukturelle Veränderungen vorzunehmen, erlaubt den Unternehmen, relevante Wettbewerbsvorteile über mehrere Jahre hinweg zu sichern.

Drei Rollen für eine agile Strategieentwicklung

1 Der „Insight Generator“ von klassischer Strategie zu schnellen Strategieänderungen

In der klassischen Strategiearbeit werden in regelmäßigen Abständen Markt-, Kunden- und Umfeldanalysen durchgeführt. Durch häufig anzutreffendes exponentielles Wachstum mit sehr hohen Marktdurchdringungsraten in kürzester Zeit drohen manche Strategien zu veralten, bevor sie überhaupt in die Umsetzung gebracht werden können. Daher gilt es, zu einer kontinuierlichen Beobachtung des Umfelds mit definierten Schwerpunkten und Schwellwerten (Tipping-Points) überzugehen. Auf einem Trendradar wird kontinuierlich das Unternehmensumfeld nach STEEP-Faktoren gescannt und deren Relevanz regelmäßig mit dem Topmanagement diskutiert. Bei der Überschreitung vorab definierter Schwellwerte werden „Alerts“ ausgelöst, um dadurch eine ereignisgesteuerte Überprüfung und die Anpassung der Strategie zu veranlassen.

Ein über die Automobilindustrie hinausreichendes Beispiel für Tipping-Points ist die Abhängigkeit der Elektrofahrzeugver-

käufe von den Batteriepreisen: Sinken die Kosten für Batteriezellen und -module unter einen bestimmten Wert, können Elektrofahrzeuge gewinnbringend zu einem Preis angeboten werden, der die Gesamtbetriebskosten für den Endverbraucher unter die von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren sinken lässt. Ab diesem Punkt – und mit einer ausreichenden Reichweite und genügend Lademöglichkeiten – ist mit einem sprunghaften Anstieg der Nachfrage nach E-Autos zu rechnen.

Sinken die Prognosen für Batteriekosten unter ein definiertes Maß, werden auf dem Radar Handlungsbedarfe für eine Adjustierung der Strategie und deren Implementierung abgeleitet. Erste Anwendungsbeispiele der Arbeit mit einem Trendradar zeigen, dass durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz eine zusätzliche Geschwindigkeit und höhere Prognosegenauigkeit erzielt werden können.

2 Der „Scenario Strategist“ von einseitigem Denken zu alternativen Zukunftsvisionen

Die Umsetzung von schnellen Strategieänderungen kann durch ein Szenario-Management im Rahmen der strategischen Planung unterstützt werden. Strategische Planung mit nur einer möglichen Zukunftsentwicklung ist eine gefährliche Wette, die eine starre statt agile Strategiearbeit fördert. Unternehmen wie zum Beispiel Shell erarbeiten Szenarien für unterschiedliche Antriebskonzepte auf dem Automobilmarkt, um daraus Maßnahmen für das eigene Unternehmen ausarbeiten zu können. Durch die konsequente Verarbeitung dieser neuen Impulse aus den Tipping-Points in Szenarien werden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche und schnelle Umsetzung

geschaffen. Über einen agilen Entscheidungsfindungsprozess im Rahmen der strategischen Planung wird sichergestellt, dass erkannte Tipping-Points und daraus abgeleitete Szenarien zeitnah mit dem Topmanagement diskutiert und konkrete Handlungsbedarfe abgeleitet und entschieden werden. Darüber hinaus sorgt das konsequente Denken in Szenarien dafür, dass sich das Management auf sich ändernde Umwelten vorbereitet und robustere Strategien entwickelt.

» **Plans are nothing, planning is everything.**
(Dwight D. Eisenhower)¹⁶

¹⁶ https://www.brainyquote.com/quotes/dwight_d_eisenhower_149111

3 Der „Portfolio Re-Allocator“ vom Projektbudget zur Ausstattung mit besten Ressourcen

Der entscheidende Punkt einer jeden Strategie ist deren erfolgreiche Umsetzung. Um in angemessener Zeit entsprechende Anpassungen im Unternehmen erreichen zu können, reicht in vielen Fällen das klassische Definieren, Budgetieren und Tracking von intern umzusetzender Initiativen nicht mehr aus. Notwendig wird die Ausstattung der entsprechenden Initiativen mit ausreichenden und den richtigen Ressourcen – sei es Kapital oder Mitarbeiter. Das zur Verfügung stehende Kapital und die zur Verfügung stehenden Mitarbeiterkompetenzen werden gezielt auf Basis der Strategie allokiert („capital and resource allocation“). Je nach Ausprägung bedeutet das eine Kapitalallokation innerhalb der bestehenden Geschäfts-

felder im Unternehmen sowie auf zukunftsgerichtete neue Geschäftsfelder. Dabei kann in vielen Fällen der Aufbau der entsprechenden Geschäftsfelder in angemessener Zeit nicht intern erfolgen, er wird deshalb über Beteiligungen (M&A & Venturing) oder Partnering erzielt. Angesichts sich verkürzender Lebenszyklen und einer Intensivierung des Wettbewerbsumfelds zeichnet sich daher eine systematische strategische Kapital- und Ressourcenallokation als entscheidender Wettbewerbsfaktor ab. Ein Beispiel für erfolgreiche Ressourcenreallokation ist Siemens, so investiert der Konzern kontinuierlich in aussichtsreiche zukünftige Geschäftsfelder und finanziert diese durch konsequente Desinvestitionen.¹⁷

Höhere Schlagkraft: von agil und traditionell arbeitend zur strukturellen Agilität des Unternehmens

Die strukturelle Agilität eines Unternehmens geht über die zuvor beschriebene Differenzierung in agil und traditionell arbeitende Teams und Bereiche hinaus. Je nach Größe der Organisation sowie Diversität der zu erbringenden Endprodukte (Produkte, Services etc.) sind übergreifende strukturelle Maßnahmen notwendig. Die wohlüberlegte, dann aber konsequent umgesetzte Ausgründung einzelner Bereiche in kleinere und damit noch schneller agierende Organisationseinheiten kann ein Mittel sein. Auch die Konsolidierung verstreuter Wertschöpfungsketten mit ähnlichen Anforderungen gehört dazu. Die je nach verantwortetem Produkt und bedientem Markt immer stärker auseinandergehenden Anforderungen an eine Organisation machen divers aufgestellte große Organisationen kaum noch überlebensfähig – Siemens mit der Strategie 2020+ oder Continental mit der Aufspaltung

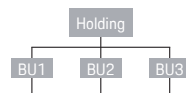
seiner Sparten sind nur zwei Beispiele, wie dagegen gesteuert werden kann. Google ist diesen Schritt bereits 2015 gegangen und hat Alphabet Inc. als Holding gegründet. Unter „Google“ wird das „alte“ Geschäft der Suchmaschine und den damit verbundenen Werbegeschäften gebündelt. Die Entwicklung neuer Produkte wird in eigenständigen Unternehmen vorangetrieben. Beispielsweise ist Waymo für die Entwicklung der selbstfahrenden Fahrzeuge verantwortlich und dabei finanziell eigenständig. Für die Entwicklung komplett neuer und radikal vom Bisherigen abweichender Produkte hat Alphabet sein Tochterunternehmen X (früher Google X). Dort wird an sogenannten Moonshots gearbeitet, bis diese ein solche Reife haben, dass auch dafür eine eigene Organisationseinheit gegründet werden kann.¹⁸

¹⁷ Siemens mit fünf Akquisitionen und neun Divests im Zeitraum von 2014–2018

¹⁸ <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/neue-konglomerate-immer-mehr-konzerne-spalten-sich-auf-das-steckt-hinter-dem-trend/22817512.html>

► Strategische Holding

Charakteristika



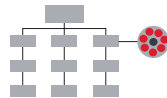
BU = Business Unit

- Unabhängige strategische Geschäftsbereiche (GB) mit voller P&L-Verantwortung
- Struktur nach Geschäftszweck, z.B. neue Energien vs. konventionelle Energien

Vorteile

- Weitere strategische Optionen, z.B. für Partnerschaften, Börsengänge
- Erhöhte Entscheidungsunabhängigkeit
- Präzise und angepasste Operating Models

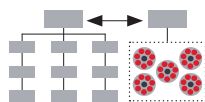
► Schnellboote



- Herauslösung spezifischer Teams oder Themen innerhalb der Organisation
- Einrichtung neuer Arbeits- und Berichtswege

- Geringer struktureller Aufwand
- Schnelle Umsetzung
- Testumgebung für Agilität

► Separate Einheiten



- Ausgliederung von Unternehmen mit abgrenzbaren Geschäftszwecken
- I.d.R. nicht hierarchische Strukturen, fokussiert auf schnelle Bereitstellung von Softwareprodukten und -services

- Schnelle Entscheidungen und Verringerung der Abhängigkeiten zu alten Strukturen
- Einfache Realisierung agiler Strukturen
- Erhöhte Attraktivität für digitale Talente

► Branchen übergreifende Allianzen



- Aufbau strategischer Allianzen mit angrenzenden Unternehmen basierend auf Kernkompetenzentscheidungen, z.B. Hardwarehersteller mit Softwarefirmen wie Microsoft

- Erweiterte Skalierbarkeitsoptionen
- Risikoverteilung bei Erschließung neuer Technologien und Trends
- Zugang zu Know-how und Talent

© Porsche Consulting

Abb. 4 Strukturelle Agilität durch anpassungsfähige Unternehmensstrukturen

Fest steht:

Die Herausforderungen mit denen sich Unternehmen bereits heute und noch viel mehr in der Zukunft konfrontiert sehen, sind nur mit einer agilen Organisation, ständiger Strategiearbeit und struktureller Anpassungsfähigkeit zu bewältigen.

Auf dem Weg dahin gilt:

Wer später anfängt, lernt später.
Der dadurch entstehende Vorsprung für Wettbewerber ist oftmals nicht mehr einholbar und kann existenzbedrohend werden.

Mehr zum Thema



Autoren



► **Dr. Roman Hipp**
Senior Partner
roman.hipp@porsche.de



► **Julius Hollmann**
Manager
julius.hollmann@porsche.de



► **Alexander Gerdes**
Berater
alexander.gerdes@porsche.de

Kontakt

T: +49 170 911 0491

Porsche Consulting

Die Porsche Consulting GmbH wurde 1994 gegründet, beschäftigt heute 600 Mitarbeiter und zählt zu den Top-Ten-Managementberatungen in Deutschland (Lünendonk-Analyse). Das Unternehmen mit Hauptsitz in Bietigheim-Bissingen ist eine Tochtergesellschaft des Sportwagenherstellers Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart. Das weltweit agierende Unternehmen hat Standorte in Stuttgart, Hamburg, München und Berlin sowie Mailand, São Paulo, Atlanta, Belmont (Silicon Valley) und Shanghai. Unter dem Leitmotiv „Strategisch denken, pragmatisch handeln“ unterstützen die Berater Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer Innovationskraft. Zu den Klienten gehören Konzerne und mittelständische Unternehmen aus der Automobilindustrie, der Luft- und Raumfahrt sowie dem Maschinen- und Anlagenbau. Weitere Klienten kommen aus dem Gesundheitswesen, der Konsumgüterindustrie und dem Handel sowie aus der Baubranche.

Wir denken strategisch und handeln pragmatisch.

Als führende Beratungsgesellschaft für die Umsetzung von Strategien haben wir einen klaren Auftrag: Wir schaffen Überlegenheit im Wettbewerb durch erlebbare Resultate. Dabei denken wir strategisch und handeln pragmatisch. Aus Überzeugung stellen wir stets den Menschen in den Mittelpunkt. In der Zusammenarbeit mit unseren Klienten und ihren Mitarbeitern liegt der Erfolg unserer Projekte. Denn das Ziel ist erst erreicht, wenn es uns gelingt, alle Beteiligten für notwendige Veränderungen zu begeistern. Als Berater nehmen wir jede Aufgabe sportlich. Fairplay ist uns wichtig. Und wir geben uns mit dem Erreichten niemals zufrieden. Wir wollen stets noch etwas besser werden. Dabei hilft uns unsere Unabhängigkeit. Sie gibt uns genügend Spielraum auch für ungewöhnliche Lösungen.

Porsche Consulting

Stuttgart | Hamburg | München | Berlin | Mailand | São Paulo | Atlanta | Belmont | Shanghai

www.porsche-consulting.com

© Porsche Consulting 2019