


WHITEPAPER

EFFIZIENZSTEIGERUNG UND KOSTENSENKUNG DURCH AGILE TRANSFORMATION

VON LENA JEßEN & CHRISTOPH SCHMIEDINGER



„Was bringt uns das?“ – Das ist nicht nur eine berechnete, sondern vor allem die wirklich wichtige Frage, bevor ein Unternehmen eine agile Transformation startet. Je schwieriger das wirtschaftliche Umfeld ist, desto größer ist allerdings die Versuchung, diese Investition in die Zukunftsfähigkeit einer Organisation lediglich aus der Kostenperspektive zu durchleuchten. Das verführt dazu, alles beim Alten zu lassen – eine mitunter fatale Entscheidung.

Zielführender ist aus unserer Sicht eine ausgewogene Betrachtung. Ja, durch die Transformation entstehen kurzfristig Kosten. Doch gleichzeitig bringt sie Quick Wins und noch viel wichtiger: Sie bereitet den Boden für langfristigen Erfolg in Form von zufriedenen Kunden und einer sicheren Position am Markt.

Wir wollen Ihnen zeigen, welche Fragen in die Kosten-Nutzen-Abwägung einfließen könnten. Anhand von zwei Praxisbeispielen wird deutlich, dass sich die Investition in eine agile Transformation schon nach recht kurzer Zeit bezahlt machen kann.



ZAHLT SICH EINE AGILE TRANSFORMATION AUS?

Agile Methoden sind aus dem Ziel heraus entstanden, innovative Produkte schneller, besser und effizienter zu entwickeln.¹ Das heißt: Durch die Investition in passende Rahmenbedingungen, in die Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen und damit in die Reaktionsgeschwindigkeit einer Organisation wird das Fundament für die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens am Markt gelegt. Eine agile Transformation hat also zwei wesentliche Effekte, die auf den ersten Blick widersprüchlich wirken:

1. Eine agile Transformation verursacht Kosten.
2. Eine agile Transformation spart Kosten.

Eines ist klar: Eine agile Transformation verursacht zunächst einmal hohe Kosten, wenn sie ernsthaft und mit einer klaren Vision betrieben wird. Trainings und Workshops für die Mitarbeiter:innen, Updates der technischen Infrastruktur, damit effizienter und reibungsloser miteinander gearbeitet werden kann, Modularisierung der Produktarchitektur – das alles kostet Geld. Daher ist es verständlich, wenn sich die Unternehmensführung genau überlegt, ob sie diese Investition tätigen will. Diese Überlegungen sind immer berechtigt, doch aktuell stößt das Thema Agilität noch öfter als bisher auf Zögern. Zwischen Rekordinflation, Engpässen in den Lieferketten und der aufreibenden Suche nach kompetenten Mitarbeiter:innen ist die Entscheidung für die Investition in eine agile Transformation alles andere als einfach.

Aus unserer Sicht besteht hier aber die Gefahr für einen entscheidenden Denkfehler, denn bekannterweise gilt folgende Formel:

$$\text{Umsatz} - \text{Kosten} = \text{Marge}$$

↑ ↓ ↑ ↓

Auf Dauer wird eine agile Transformation nämlich dabei helfen, höhere Umsätze zu erzielen und gleichzeitig Kosten zu senken. Sie setzt auf beiden Seiten der Gleichung an und hat somit das Potenzial, die Marge eines Unternehmens deutlich zu verbessern.

Ausgerechnet der zweite Effekt, die Senkung der Kosten, wird von den Vertreter:innen der Agile Community nicht gerne betont. Oft werden damit Mitarbeiterabbau und Sparprogramme verbunden – also eher negativ konnotierte Instrumente. Das ist aber nicht das vorrangige Ziel einer Transformation: Das Ziel ist, die Zusammenarbeit in und zwischen den Teams in einer Organisation so zu gestalten, dass unnötiger Prozessballast – „Waste“ – abgeworfen werden kann. Bereits dieser Schritt wirkt sich auf die Kosten aus. Wenn zusätzlich der Fokus auf dem liegt, was wirklich zählt und Geld bringt – nämlich die Bedürfnisse der Kunden –, dann wird sich das auch am Umsatz bemerkbar machen.

¹ Vgl. Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka: The New New Product Development Game. In: Harvard Business Review, 64/1, Jan-Feb 1986, S. 137-146.

Wenn eine Transformation also aus dem Blickwinkel „Was wird dadurch möglich?“ betrachtet wird, dann können Sparpakete möglicherweise weniger radikal oder gleich ganz ausfallen. Je weiter die Entscheidung für eine Transformation aber in die Zukunft verschoben wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen vom Markt überholt wird und genau jene harten Maßnahmen setzen muss, die eine Transformation zu verhindern sucht.

Deshalb ist mit der agilen Transformation eine mehr als legitime Frage eng verbunden: Lässt sich der Erfolg einer Transformation messen, und wenn ja: wie?

Messung mit Augenmaß

Wir verstehen den Wunsch nach Messungen und dem Setzen von Zielwerten. Dennoch weisen wir immer darauf hin, dass es in einem vernünftigen Detailgrad und mit einem verhältnismäßigen Aufwand geschehen sollte. Business Cases werden gerne bis in das kleinste Detail ausgearbeitet und so oft „getunt“, bis sie zur Erwartung der Stakeholder passen. Unsere Empfehlung ist: Tun Sie das nicht, denn dieses Businessstheater hinterlässt nur Verlierer:innen.

Transformationen haben nicht nur mit Zahlen, sondern vor allem mit dem Glauben an das Richtige zu tun. Eine Organisation ist ein hoch komplexes Gebilde. Im Nachhinein wird sich kaum feststellen lassen, ob der gestiegene Gewinn oder die gesunkenen Kosten der agilen Arbeitsweise, dem erfolgreichen Recruiting oder dem guten Gespür für innovative Produkte zu verdanken ist. In der Regel ist der positive Ausschlag eines Indikators eine Kombination aus mehreren guten Entscheidungen. Die Frage ist, inwieweit die Zuweisung des Erfolgs zu einzelnen Ursachen machbar, sinnvoll und überhaupt notwendig ist.

EINEN BUSINESS CASE FÜR DIE AGILE TRANSFORMATION BAUEN

Wenn wir nach einem Business Case gefragt werden, bitten wir üblicherweise um ein Gespräch mit Personen im Unternehmen, die sich gut mit dem Kontext auskennen, in dem Agilität eingesetzt werden soll, und die gleichzeitig ein gutes Gespür für die finanziellen Aspekte haben. Mit diesen Expert:innen gehen wir eine Reihe von Fragen durch, die sowohl auf die Effizienz als auch die Effektivität abzielen. Diese Fragen sind bewusst einfach gehalten: Das Ziel ist nicht, centgenaue Beträge zu berechnen, sondern ein Gespür für finanzielle Auswirkungen zu entwickeln. Der Wert liegt für uns in den Gesprächen mit den Expert:innen, erste Indikationen für einen Business Case sind das Nebenprodukt.

Die folgenden Fragen haben die Effizienz und damit die Kosten im Blick:

- Welche Effekte ließen sich erzielen, wenn sich die Kolleg:innen aus dem betreffenden Bereich fokussieren und in einem Team an einer Sache arbeiten können?
- Welche Mehrkosten lassen sich vermeiden, wenn fehlgeleitete Entwicklungen früher wieder auf die Spur gebracht werden (unter anderem durch den regelmäßigen Kontakt mit Kund:innen und Anwender:innen)?
- Wie viel weniger Aufwand braucht die Erledigung von Aufgaben, wenn für einen schnellen und reibungslosen Austausch die Crossfunktionalität im Team erhöht wird?
- Welche Beschleunigung wäre möglich, wenn die aktuellen Hindernisse systematisch aus dem Weg geräumt werden?
- Wie viel Zeit kann im Management gespart werden, wenn weniger stille Post gespielt und die Reportingaufwände drastisch reduziert bzw. abgeschafft werden?
- Wie viel Zeit kann das Team sparen, wenn es Entscheidungen selbst trifft?



Die folgenden Fragen untersuchen hingegen die Effektivität und damit das Umsatzpotenzial:

- Wie viel mehr Umsatz könnte das Unternehmen generieren, wenn es seine Produkte und Dienstleistungen früher am Markt platzieren kann?
- Wie stark kann die Kundenzufriedenheit steigen, wenn Produkte und Dienstleistungen eher den Erwartungen und Bedürfnissen der Kund:innen und Anwender:innen entsprechen?

Natürlich gibt es noch eine Reihe weiterer Fragen, die Sie stellen könnten. Wir sehen es als Einladung zum Gespräch und arbeiten am liebsten mit einfachen Überschlagsrechnungen. Zum Beispiel: Im Gespräch mit den Expert:innen einigen wir uns darauf, dass durch die drastische Reduzierung des Reportingaufwands das Entwicklungsteam gut drei Prozent der Zeit einsparen könnte. Perfekt, im Business Case schreiben wir drei Prozent der Personalkosten in der Entwicklung gut. Aus den Gesprächen mit der Vertriebsmannschaft hören wir, dass durch eine Reduzierung der Time-to-Market um ein Quartal – je nach Produkt – ein Mehrumsatz von zwei bis fünf Prozent erzielt werden könnte. Großartig, das nehmen wir mit auf.

Fairerweise muss an dieser Stelle gesagt werden, dass diesem Business Case auch Mehrkosten gegenübergestellt werden müssen. Dabei handelt es sich um laufende Kosten, etwa für zusätzliche Kolleg:innen (ScrumMaster und Agile Coaches). Bei diesem Punkt stellen wir allerdings immer wieder fest, dass die Kosten für neue Rollen durch den Wegfall nicht mehr benötigter Rollen (zum Beispiel Projektleitung sowie Koordinations- und Integrationsrollen) wieder aufgewogen werden. Andererseits gibt es Anlaufkosten, wie beispielsweise Trainings zu agilen Arbeitsweisen, zusätzlichen Agile Coaches und externer Unterstützung in der Anlaufphase.

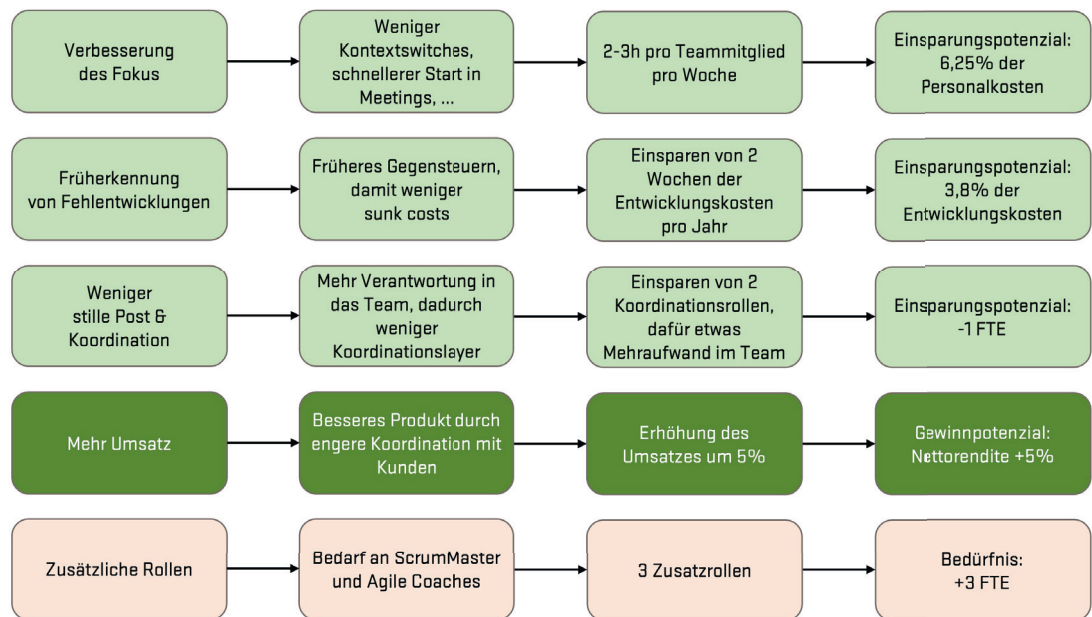


Abbildung 1: Beispiel für die Aufnahme und Bewertung von Effekten im Business Case



ZIELSETZUNG FÜR DIMENSIONEN UND KPIS

Ein gängiger Wunsch ist es, mit Hilfe agiler Arbeitsweisen am Markt schneller zu werden. Als KPI ausgedrückt wäre das die durchschnittliche Time-to-Market von der Idee bis zur Markteinführung. Zweiter häufig geäußerter Wunsch: Die Qualität der Auslieferungen soll steigen; dafür könnte die Zahl der Reklamationen und der gemeldeten Fehler ein KPI sein. KPIS können auch aus dem Business Case entstehen: Wenn der Umsatz durch die Verkürzung der Time-to-Market um drei Monate steigen könnte, sollte geprüft werden, ob diese Annahme auch Realität geworden ist.

Unsere Empfehlung ist: Fokussieren Sie sich auf maximal vier Dimensionen mit jeweils höchstens zwei KPIS. Wir stellen immer wieder eine ungemeine Messfreudigkeit in Organisationen fest, die aber mit einem hohen Aufwand verbunden sind. Sinnvoller ist es, sich zu fokussieren und die gewählten Indikatoren wirklich regelmäßig zu erheben.

Das bringt uns zur Frage der Erhebung. Wenn KPIS nicht einfach berechnet bzw. automatisch ausgewertet werden können, greifen wir in der Regel auf Umfragen zurück. Zum Beispiel können die betroffenen Kolleg:innen gefragt werden, wie viel Aufwand das Reporting inklusive Vor- und Nachbereitung in Anspruch nimmt. Damit können Sie vor der Transformation eine Baseline ziehen, die Sie für den späteren Vergleich brauchen werden.

Die Herausforderung ist, dass bereits vor Beginn der Transformation ein gutes Gespür für wenige, aber dafür „richtige“ KPIS entwickelt werden muss. Selbstverständlich können später noch Anpassungen vorgenommen werden, dadurch geht aber die Historie verloren – vor allem die so wichtige Baseline.

Anhand von zwei Beispielen möchten wir Ihnen zeigen, welche Effekte sich durch agile Vorgehensweisen bereits innerhalb einer überschaubaren Zeit erzielen lassen und wie sich Organisationen dadurch dauerhaft neu ausrichten können.

DEUTSCHE BAHN: EFFIZIENZ IN DER GENERIERUNG VON FÖRDERMITTELN FÜR DEN AUSBAU DES RHEIN-RUHR-EXPRESS (RRX)

Ausgangssituation

Der Rhein-Ruhr-Express (RRX) ist eines der wichtigsten Schieneninfrastrukturprojekte der Deutschen Bahn. Auf der Strecke Köln-Düsseldorf-Duisburg-Dortmund werden zusätzliche Kapazitäten geschaffen, dazu war bis Ende 2019 die bessere Anbindung von sechs „Außenästen“ – den Zulaufstrecken zur Hauptlinie – notwendig. Für den Umbau von 52 Bahnhöfen musste der Regionalbereich West der DB Station&Service AG Fördermittel beantragen. Eigentümer der DB Station&Service AG ist zu 100 Prozent der Staat. Mit dem Steuergeld verantwortungsvoll umzugehen, ist absolute Pflicht, daher sind klare Prozesse einzuhalten, um die sogenannten Zuwendungsbescheide zu erhalten. Intern und extern müssen dabei viele Schnittstellen überwunden werden und im Prozess kann weitere Komplexität entstehen, wenn bei laufenden Umbauarbeiten deutlich wird, dass geplante Maßnahmen ad hoc geändert werden müssen. Solche Änderungen müssen beim Fördergeber angezeigt und die ursprünglichen Anträge überarbeitet werden. So beginnt der Prozess von Neuem, bis es den aktualisierten Zuwendungsbescheid gibt – oder es gibt Rückfragen, in deren Beantwortung wieder mehrere Abteilungen involviert sind. Ohne Visualisierung und klare Abstimmung sind solche Projektsituationen für Ineffizienz prädestiniert.

Lösung

Um die Übersicht über alle 52 Teilprojekte zu wahren und den Prozess zu beschleunigen, visualisierte das zuständige Team den Ablauf der Antragstellung auf einem vier mal zwei Meter großen Projektboard, geclustert nach den sechs Außenästen. Für jedes einzelne Projekt wurde darauf deutlich, was von wem bis wann gebraucht wurde, um die nächsten Schritte setzen zu können. Selbst wenn es Rückfragen gab, lief nun die interne Abstimmung durch die Sichtbarkeit am Board wesentlich effizienter und schneller ab. Am Morgen jedes Arbeitstages wurde innerhalb von 15 fokussierten Minuten der Status aller Projekte besprochen. Für Themen, an deren Lösung mehrere Expert:innen mitwirken mussten, hat sich die Umwandlung von Meetings in crossfunktionale Arbeitstreffen – sogenannte „Papst-Meetings“ – bewährt, an deren Ende weißer Rauch aufsteigen, also ein Ergebnis stehen muss. Das heißt: Alle für ein Thema notwendigen Personen arbeiten so lange in einem Raum zusammen, bis sämtliche Fragen gelöst sind. Sollte es offene Punkte geben, committieren sich die Beteiligten an Ort und Stelle zu einem weiteren Termin. Auch Vertreter:innen des Fördergebers wurden eingebunden, was dabei half, die Abläufe der Förderstelle besser zu verstehen. Daraus entstanden als unterstützendes Tool eigene Listen für offene Tasks und die Priorisierung der Projekte, wodurch intern und extern mehr Transparenz entstand.

Ergebnis

Durch die entstandene Transparenz wurde der Prozess der Antragstellung beschleunigt. Die Zahl der erhaltenen Bescheide stieg von drei im Jahr 2017 auf 35 im Jahr 2018. Statt vieler E-Mails gibt es persönliche Gespräche, in denen sich Dinge schneller und freier von Missverständnissen klären lassen. Der Überblick über alle Projekte machte es auch einfacher, Kapazitäten umzuschichten. Die Arbeitszufriedenheit ist deutlich gestiegen, da die Aufgabenverteilung klarer ist und Fortschritte am Board sichtbar werden. Die Mitarbeiter:innen sehen, dass sie mitgestalten und Ideen einbringen können, und das zieht viele junge Bewerber:innen an. Das agile Arbeiten wurde auch auf andere Programme ausgeweitet, zum Beispiel auf die Schlussverwendungsnachweise für den Fördergeber. Die Anregung zum agilen Arbeiten kam übrigens von Gitta Raulin – Leiterin Finanzen & Controlling des Regionalbereichs West der DB Station&Service AG.



Ausgangssituation

Seit Jahrzehnten produziert der Erstausstatter Webasto erfolgreich Lösungen für die Automobilindustrie. Angesichts steigender Dynamik und neuer Trends im Automobilmarkt startete die Unternehmensgruppe ihre maßgeschneiderte agile Transformation mit dem Ziel: weg von der Projektorganisation hin zur kundenorientierten Produktorganisation. Bereits seit 2016 arbeiteten einige Teams erfolgreich mit agilen Methoden und Webasto hatte die Vorteile bereits erkannt. Nun lautete das Ziel: Es soll ein effektives Zusammenarbeitsmodell für die Entwicklungsstandorte identifiziert werden, um die interne Expertise von Webasto stärker zu mobilisieren und so schneller auf die Marktdynamik zu reagieren. Kern der Überlegungen war, Produktentwickler:innen in fixen Teams mit maximal zehn Mitgliedern arbeiten zu lassen. Bisher waren diese Personen immer in mehrere Projekte involviert gewesen, doch darunter hatte die Effizienz gelitten. Ein Pilotprojekt hatte gezeigt, dass sich die Mitglieder in fixen Teams auf ein gemeinsames Ziel einschworen, ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelten und durch wenige Abhängigkeiten jenseits der Teamgrenzen viel schneller reagieren konnten als andere Teams.

Lösung

Ein „Agile Transformation Team“ (ATT) bekam den Auftrag, einen Rahmen für die Skalierung zu setzen: Dieser sollte den Produktverantwortlichen genug Orientierung geben, um geeignete Teams aufzubauen und den Produktteams größtmögliche Gestaltungsfreiheit bieten, um effektiv arbeiten zu können. Es sollte ein Rahmen sein, der zwar für die einzelnen Entwicklungsbereiche adaptierbar war, aber im Grunde für die gesamte Organisation passte und er sollte anhand der gemachten Erfahrungen laufend veränderbar sein. Mit dem Management identifizierte das ATT vier Zielaspekte, die für Webasto in der agilen Transformation wichtig sind und die Basis des Frameworks bilden. Das Framework sollte den **Fokus** aller Tätigkeiten an der Wertschöpfung ausrichten, die **Reaktionsfähigkeit** der Organisation unterstützen, selbstverantwortliche und selbstorganisierte **Zusammenarbeit** auf Augenhöhe ermöglichen und **Lösungen** statt Prozesse in den Vordergrund stellen. Zu jedem dieser Aspekte wurden vier bis sechs Designprinzipien formuliert, die den eigentlichen Rahmen für das Arbeitsmodell bilden, zum Beispiel: „Menschen werden für einen bestimmten Zeitraum nur einem Team zugeordnet“ (Fokus), „Wir experimentieren, um neues Wissen zu generieren“ (Reaktionsfähigkeit), „Teamstrukturen sind an Wertschöpfungsketten und nicht an funktionalen Merkmalen ausgerichtet“ (Lösungsorientierung). Die Designprinzipien gaben den Teams Richtlinien für die Organisation ihrer Arbeit, sie waren aber auch eine Übereinkunft mit dem Management: Auf diese Prinzipien konnten sich alle Beteiligten berufen, ihre Einhaltung einfordern oder sich bei Entscheidungen daran orientieren. Aus allen diesen Überlegungen entstand in Zusammenarbeit mit borisgloger consulting das maßgeschneiderte „AHEAD Framework“. Es gab Orientierung für die Zusammensetzung der Teams, zu den Rollen in den Teams und zur Meetingstruktur.

Ergebnis

Das Framework wurde von Pilotteams erprobt, deren Erfahrungen flossen in ständige Verbesserungen ein. Angepasst wurde vor allem die Schnittstelle zwischen den Teams und dem Rest der Organisation sowie mit den OEMs und Zulieferern von Webasto. Intern berichten die Teams nun nicht mehr in Status-Meetings über den Stand der Entwicklung, sondern sie laden das Management zum Review in den Teamräumen ein.

Die ersten Erfolge zeigten sich in der Zusammenarbeit: Durch die neue Teamzusammensetzung können die Teammitglieder fokussierter arbeiten und sich besser einbringen. Den Fokus halten zu können bedeutet auch, Transaktionskosten zu sparen, weil die Teammitglieder nicht mehr ständig zwischen verschiedenen Kontexten wechseln müssen. Reportings brauchen weniger Vorbereitungszeit und in der Entwicklung werden Kompatibilitätsfragen so früh geklärt, dass in der Integration kaum noch Hindernisse auftreten. Insgesamt hat die crossfunktionale Zusammenarbeit die Wartezeiten deutlich reduziert, weil Fragen schneller geklärt und Aufgaben dadurch rascher weiterbearbeitet werden können.



WIE BORISGLOGER CONSULTING SIE BEI DER TRANSFORMATION UNTERSTÜTZEN KANN

In Ihrem Unternehmen wurde der Bedarf für Veränderung erkannt und Sie suchen den passenden Ansatz für die ersten Schritte in die Transformation? Oder sind Sie bereits mittendrin und benötigen neue Impulse? Wir unterstützen Ihre Organisation bei der Planung und Umsetzung auf allen Ebenen. Bis Ihre Organisation den Weg selbst weitergehen kann, packen wir bei allem mit an: von der Beratung des Topmanagements und der Entwicklung von Transformationsstrategien bis zur operativen Arbeit mit agilen Teams. Auch wenn die Transformation Ihrer Organisation gerade schlingert: Wir sind erfahren darin, begonnene Veränderungsvorhaben wieder auf Kurs zu bringen.

Für uns ist Vertrauen die unbedingte Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation. Wir kommen gerne zu einem unverbindlichen ersten Gespräch und zeigen Ihnen, wer wir sind, wie wir arbeiten und was wir für Sie tun können. In diesem Rahmen können wir mit wenig Aufwand gerne einen ersten **Business Case** gemeinsam durchdenken.

Kontaktieren Sie uns einfach!

Lena Jeßen

lena.jessen@borisgloger.com

<https://www.linkedin.com/in/lenajessen/>

Christoph Schmiedinger

christoph.schmiedinger@borisgloger.com

<https://www.linkedin.com/in/christoph-schmiedinger/>

