



AGIL WERDEN WIE EIN STARTUP!

Mit agilen Organisationsstrukturen macht ein Automobilkonzern seine Produktentwicklung flexibel für Lieferengpässe und hohe Preise

Früher war es einfach: Ein Computermodul brauchte Bestandteil X und Rohstoff Y. Beide wurden so preiswert wie möglich eingekauft, die Prozesse blieben kalkulierbar. In Zeiten von Corona und den aktuellen Energiekrisen erleben viele Unternehmen und Organisationen, dass Teile nicht mehr lieferbar sind oder Preise ins Utopische klettern. Alternativen müssen her – und schon eine kleine Variation verändert Stücklisten und Bauprozesse. Da heißt es, flexibel bleiben. Doch wie bekommt man eine hohe Flexibilität zum Beispiel in die Produktionshallen eines Weltkonzerns im Automotive-Umfeld?

SAFe heißt das Zauberwort: Ein Framework für die Schaffung skalierbarer, agiler Konzernstrukturen. OPITZ CONSULTING durfte diese Veränderungen bei einem Automotive-Konzern von innen heraus treiben.

Die Herausforderung

Eigentlich sollte die SAP Schnittstelle der Produktentwicklung unseres Kunden nur ein wenig optimiert werden: Doch mit ein paar neuen Features war es nicht getan. Hier brodelte es unter der Oberfläche.

Als wir den Deckel hoben, fiel der Blick auf komplexen Prozessstrukturen mit den Abhängigkeiten und Regularien, die in Konzernen üblich sind. Währenddessen war die Zahl der Änderungsanträge auf 800 angestiegen, Tendenz steigend. Innovationen brauchten einen langen Atem.

Die Weiterentwicklung befand sich im Hamsterrad. Doch die Software war zu wichtig, um die Ursachen für ihren Zustand vom Tisch zu wischen.

Was macht die Applikation, über die wir hier reden?

Über 5.000 Ingenieur:innen des Konzerns nutzen die Applikation, wenn sie ein Autoteil oder eine Software entwickeln. Hier werden die Produktspezifikationen berechnet – von der ersten Lithium-zelle bis zur fertigen Komponente. Als Bindeglied zwischen Entwicklung und Fertigung unterstützt die Applikation so den gesamten Prozess von Idee und Entwicklung bis Produktion und Auslieferung.

Die Lösung

Mit zwei Entwicklungsfachleuten, zwei Agile-Spezialist:innen und einer Person in der Projektleitung begleiteten wir die Teams beim Change zur skalierbaren agilen Organisation. Auf Augenhöhe mit allen Beteiligten. Auf drei Ebenen:

- Lean Portfolio Management
- Agile Product Delivery
- Team and Technical Agility

Eine virtuelle Fabrik in der Fabrik

Ein Herzstück der agilen Neuorganisation ist der Agile Release Train. Der umfasst mehrere agile Teams, die auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet sind. Mit ihm funktioniert die Softwareentwicklung innerhalb eines Großkonzerns so effizient wie eine virtuelle Fabrik in der Fabrik.

Zu ihm gehören alle Personen und Kompetenzen, die es braucht, um Software, Hardware, Firmware und mehr zu implementieren, zu testen, einzusetzen und freizugeben. Eine agile und skalierbare Organisation, die Arbeit gemeinsam plant, entwickelt und implementiert.

Wandel von innen heraus

Als Außenstehende könnten wir uns bemühen, eine Organisation nach unserem Geschmack umzukrempeln. Aber wer will schon alten Wein in neuen Schläuchen? Will Transformation nachhaltig sein, braucht sie das Engagement der



Personen, die täglich mit ihr zu tun haben.

Deshalb war es uns so wichtig, in die Teams hineinzugehen und jeden Veränderungsschritt auf Augenhöhe mit allen Beteiligten auszuarbeiten. So gelang es uns, die Menschen über alle Abteilungen hinweg mitzunehmen, von der Führungsebene bis zur Servicekraft.

Auf einen Blick

Wie konnten wir helfen?

- Ausbildung interner Change Agents
- Enabling der Entscheidungsebene
- Definition der Value Streams und Kompetenzen
- Planung der Umsetzung
- Aufbau der Teams
- Coaching rund um den Agile Release Train
- Erweiterungen für weitere Produkte
- Maßnahmen für mehr Schnelligkeit

Welche Vorteile hat die neue Organisation?

- Drei skalierbare Teams: Jedes Team vereint alle benötigten Fähigkeiten und kann damit autark arbeiten.
- Iterative Entwicklungszyklen und Feedback: Die Software befindet sich in einem ständigen Optimierungsprozess.
- Automatisiertes Testen: Tests sind Teil jeder Iteration. Automatisierung erleichtert den Ablauf.
- Schnellere Auslieferung: Änderungen und neue Features werden in effizienten Teilschritten vollzogen.

Der Nutzen für das Unternehmen

Der Entwicklungsabteilung steht jetzt eine Software zur Verfügung, die neue Anforderungen schnell und agil umsetzen kann. Das bringt dem Unternehmen eine neue Flexibilität und Innovationskraft am Markt.

