

AGILITÄT IN ZEITEN DES UMBRUCHS

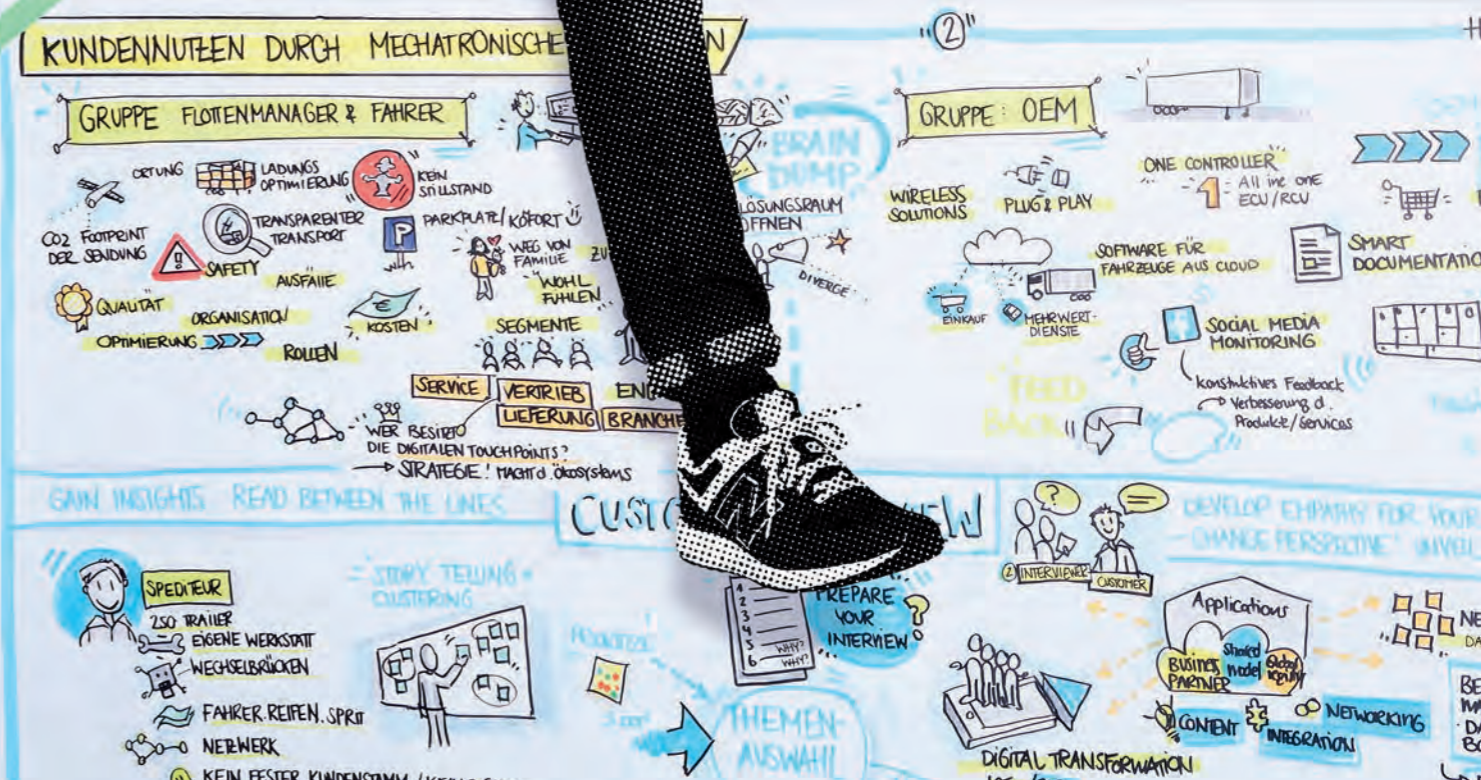
Ein agiles Management hilft Unternehmen, in einem sich rasant wandelnden Markt zu bestehen und treibt wichtige Innovationen voran. Einblicke in die Praxis.

TITEL

Marcus Sassenrath setzt im Innovation Lab von BPW auf agile Methoden: „Hier darf und soll man frei denken.“

Ganz oben im Siegburger TurmCenter stoßen selbst ausgefallene Ideen nicht an Grenzen: In dem historischen Fabrikgebäude sitzt das Team des Innovation Labs von BPW Bergische Achsen in einem hellen Penthouse-Loft. „Kreativität setzt Freiräume im Kopf voraus, und hier darf und soll man frei denken“, erklärt Marcus Sassenrath, verantwortlich für die IT- und Digitalstrategie der BPW-Gruppe und Gründungsmitglied des Innovation Labs. Abseits der klassischen Strukturen entsteht hier Neues; Beweglichkeit durchzieht alle Prozesse.

Agilität ist gegenwärtig der Trend im Management – und das nicht nur in der Ideenschmiede von BPW. Überall in Deutschland versucht man sich inzwischen an Methoden wie Scrum oder Design Thinking, um die Zusammenarbeit im Betrieb sowie mit Auftraggebern und



„AGILE METHODEN SICHERN DEN LANGFRISTIGEN ERFOLG AM MARKT.“

Professor Ayelt Komus

Kunden zu fördern und so Innovationen im Turbogang voranzubringen. „Der vermeintliche Hype beginnt langfristig, seine Substanz zu entfalten“, beobachtet Ayelt Komus, Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Koblenz. Anstelle von in Stein gemeißelten Projektvorgaben postuliere das agile Management die laufende Anpassung an Veränderungen. Dass der Auftraggeber einmalig zu Beginn detailliert seine Wünsche vorgibt, funktioniere heute oft nicht mehr. Gerade komplexe Vorhaben und komplett neue Projekte ließen sich kaum in allen Belangen durchdenken. Die neue Wendigkeit lohnt sich, das zeigen auch die Untersuchungen von Komus. Fast Dreiviertel der Befragten gaben an, so mehr Effizienz und bessere Ergebnisse zu erreichen, Termine zuverlässiger einzuhalten und dass zudem die Mitarbeiter motivierter seien.

„Momentan wandelt sich die Welt rasant, dem lässt sich nicht mit zentraler Planwirtschaft begegnen“, weiß Joachim Kahl, Geschäftsführer der Beratungsfirma Avecus Corporate Development in Stuttgart. Entwicklungen wie die Digitalisierung oder alternative Antriebe würden in der Logistik den Umbruch einläuten. „Wer in alten Paradigmen verharrt, läuft Gefahr, von anderen abgehängt zu werden“, so Kahl. Der Kamerakonzern Leica und der Handyhersteller Nokia zeigen, wie schnell selbst Marktführer in der Bedeutungslosigkeit versinken können, wenn sie entscheidende Strömungen ignorieren.

QUERDENKEN BEFEUERN

Bei BPW sorgt man dagegen vor. Im Innovation Lab befeuert man seit Gründung im November 2016 das Querdenken in alle Richtungen. Das derzeit siebenköpfige Team um Sassenrath agiert als Keimzelle für Innovationen, um logistische Abläufe gemeinsam mit den Kunden an das digitale Zeitalter anzupassen. Neben den Technik- und Logistikfachleuten holte BPW auch Experten von SAP mit ins Boot. Gleichzeitig richtet man den Blick über den Trailer hinaus auf die gesamte Lieferkette. „Mit unserem aktuellen Projekt gehen wir das schwarze Loch des Transports auf der Straße an“, erklärt Sassenrath und meint damit die fehlende Transparenz, sobald eine Fracht die Laderampe verlassen hat und noch nicht beim Empfänger angekommen ist. Es reiche nicht zu wissen, dass die Ware unterwegs sei. Eng getaktete Transport-

ketten benötigten ein Höchstmaß an Flexibilität. Ein neu entwickeltes Tracking-and-Tracing-System soll dafür den gesamten Lieferprozess transparent machen; mittels durchgängig vernetzter Prozesse informiert es, wo sich eine Ladung gerade befindet. Der Prototyp läuft bereits im Praxistest bei mehreren Kunden. Gerade mal ein Jahr hat das Team dafür gebraucht – schon das allein belegt das hohe Tempo vor Ort.

„Agile Methoden sichern den langfristigen Erfolg am Markt“, betont Komus. Sie unterstützen dabei, disruptive Wellen zu überstehen oder besser noch ihre Energie zu nutzen – dann entstünden nicht selten völlig neue Geschäftsmodelle. Die Digitalisierung erhöht dabei den Wert von Daten, um Abläufe effizienter zu gestalten. „Insbesondere Akteure in einem hochdynamischen Umfeld benötigen einen hohen Agilitätsgrad“, ergänzt Kahl. Ein Beispiel dafür sei die Automobilindustrie. „Nicht umsonst beschwört Daimler-Chef Dieter Zetsche die Kulturrevolution und baut den Konzern radikal um“, so Kahl, der Teile des Unternehmens berät. Dabei ständen agile Ansätze im Mittelpunkt. „Scrum wird für das Projektmanagement auf breiter Ebene ausgerollt, und für Innovationen setzt man verstärkt auf Methoden wie Design Thinking“, berichtet Kahl. Er selbst erprobt im Rahmen einer Fallstudie unter anderem im Fahrzeugkonzern das holonische Konzept, wobei dezentrale, sich selbst steuernde Einheiten durch eine intensive Vernetzung besonders schlagkräftig handeln – so der Gedanke dahinter. „Mit zunehmender Komplexität schwindet die absolute Kontrolle der Firmenlenker ohnehin zusehends, man sollte loslassen können“, rät Kahl.

Bei BPW hat man das Innovation Lab ganz bewusst in Siegburg angesiedelt – rund 45 Kilometer entfernt vom Stammsitz in Wiehl. „Weit genug weg für eine eigene Kultur und nah genug, um das über Jahre gewachsene Wissen der Kollegen aus Wiehl zu nutzen“, resümiert Sassenrath. Gearbeitet wird hier vor allem agil. Für das Tracking-and-Tracing-System etwa tastete man sich zu Beginn mit der Lean-Start-up-Methode vor, um das Geschäftsmodell abzusichern und eine geeignete Kundengruppe für die Demoversion zu finden. Dafür formulierten beispiels-

weise die Teilnehmer eines Workshops ihre Annahmen zu der Frage, für welche möglichen Kunden die Lösung besonders nützlich sein könnte. Nach einer Priorisierung wurde das tatsächliche Interesse der potenziellen Zielgruppe überprüft, um die Hypothese gegebenenfalls sofort korrigieren zu können. „Für ein skalierbares Geschäftsmodell sind wir anschließend mit mehreren Kunden in die Entwicklung des Tools gestartet“, sagt Sassenrath. Nach der Scrum-Methode erstellte das Team ein sogenanntes Minimum Viable Product (MVP), also einen Prototyp mit den Grundfunktionen. „Aus

Innovativ: Mit autonomen Kleinbussen sammelt R+V Daten für neue Kfz-Versicherungskonzepte.



DESIGN THINKING

Interdisziplinäre Teams entwickeln Innovationen, die sich am Nutzer und seinen Bedürfnissen orientieren. Dabei wird in einem strukturierten Prozess früh ein Prototyp erarbeitet.

SCRUM

Liefert die strukturelle Basis für agile Prozesse im Unternehmen. Die wichtigsten Positionen: Der Scrum Master kümmert sich darum, dass der Prozess eingehalten wird. Der Product Owner sorgt dafür, dass das Produkt nicht an den Wünschen des Kunden vorbeigeht.



TITEL

dem groben Bild, das wir davon hatten, wurden kleine Pakete geschnürt, die die Softwareentwickler jeweils in zwei bis drei Tagen umsetzen konnten“, berichtet Sassenrath. Die Fäden laufen beim sogenannten Product Owner zusammen, der die Bedürfnisse des Kunden ins Projekt einfließen lässt. Stellt Letzterer sich zum Beispiel die Benutzeranmeldung anders vor, wird sie im nächsten Entwicklungssprint verändert. Zwei Wochen dauern solche Sprints, nach denen jeweils eine aktualisierte lauffähige Version vorliegt; der Kunde ist in alle Schritte eng eingebunden und kann zeitnah Korrekturen vornehmen. Der Scrum Master wiederum kümmert sich darum, dass der Prozess nicht stockt. „Er agiert nicht als Vorgesetzter, sondern als Ermöglicher, der genauso die Kommunikation im Team befördert, wie er eine defekte Computermaus austauscht.“

SPRINT

In aufeinanderfolgenden festen Zeiträumen (zwei bis vier Wochen) erarbeitet das Team jeweils eine neue erweiterte Version des Produkts.

LEAN START-UP

In schlanken, sich wiederholenden Schritten entsteht eine Geschäftsidee oder ein Produkt. Das gezielte iterative Testen von Faktoren wie Preis oder Funktion sorgt dafür, dass dabei Kundenwünsche intensiv einfließen.

„Scrum nutzen wir nicht, gleichwohl sind flache Hierarchien und eine flexible Arbeitsweise der Nährboden, um stets vorne mitlaufen zu können“, sagt Thomas Brenner, Geschäftsführer der Spedition Fahrner in Dornstetten. Starre Informations- und Abstimmungsrituale? So etwas existiere nicht in seinem Haus, wichtige Ideen entstünden oft im Gespräch auf dem Flur. „Agilität ist in der heutigen Zeit für Fahrner Logistics extrem wichtig“, unterstreicht Brenner.

Auch bei Bursped in Hamburg zeigt man sich dynamisch: „Das Transportgewerbe lebt naturgemäß von einer flexiblen Arbeitsweise. Entscheidungen werden bei uns in der Regel innerhalb von

30 Minuten gefällt“, so Geschäftsführer Stefan Seils. Dafür müssten Informationen ungehindert fließen können. Auf Herrschaftswissen sollte möglichst

niemand sitzen, sondern sein Wissen mit anderen teilen – das werde an allen Stellen im Betrieb gefördert. Eine Sammelgutspedition basiere auf Teamwork: EDV, Zollabteilung, Fahrer, Disposition und Lager arbeiten bei einer Lieferung eng zusammen. „Für uns zählt vor allem die Beweglichkeit in den Abläufen“, so Seils. Wenn der Blick vom Logistikterminal über die Umschlagshalle schweift, wird der Grund schnell klar. Hier lagern Bagger-schaufeln neben Kinderrutschen, Fässern und langen Stützpfählen; gegenüber stehen Kisten mit Schrauben und eine riesige Zisterne. Täglich gehen 4.400 Sendungen ein und aus, die im Nahverkehr an die Kunden zugestellt werden – mit starren Mustern wäre das kaum machbar. Um die Abläufe weiter zu optimieren, ist man dabei, die Nahverkehrsdisposition umzukrempeln und zu digitalisieren. „Wir setzen gemeinsam mit unserer EDV und einer Softwarefirma ein neues Transportmanagementsystem auf“, sagt die Assistentin der Geschäftsführung, Dr. Katharina von Boch-Galhau, die das Projekt betreut. Dabei gelte es, alle Abteilungen auf Augenhöhe einzubinden. Ein Ankunftsmonitor sei bereits umgesetzt: Sobald der Fahrer seine letzte Lieferung abgeladen hat, errechnet das System auf Knopfdruck, wann er bei Bursped eintrifft. Im zweiten Schritt werde man jetzt die Routenplanung digitalisieren. „Die Kollegen aus den verschiedenen Abteilungen definieren ihre Ideen und die Erfordernisse“, berichtet von Boch-Galhau. Schließlich würde es wenig Sinn ergeben, ein System für das operative Geschäft von oben aufzusetzen. Schritt für Schritt taste man sich vor, um den Programmierern die Datenbasis zu liefern. Alle zwei Wochen werden die Bausteine überprüft und bei Bedarf angepasst. „Andernfalls müssten wir eventuell einen langen Weg wieder zurückgehen, um mögliche Fehler sehr viel später zu korrigieren“, so von Boch-Galhau.

Den Rahmen abstecken und den Großteil der Anforderung anfangs offenlassen, um im laufenden Prozess geschickt umsteuern zu können – Bursped agiert frei nach dem Scrum-Prinzip. „In erster Linie setzen Großunternehmen und Softwareentwickler bewusst auf agiles Management. Mittelständler sind jedoch oft schon per se sehr beweglich aufgestellt“, weiß Kahl. Sie würden nicht wenige Komponenten nutzen, ohne sie explizit so zu benennen. Zudem seien mittelständische Strukturen von weniger Hierarchiestufen als in

Fotos: BPW, Bursped



Das Innovation Lab von BPW im luftigen Penthouse-Loft.

„WIR BINDEN ABTEILUNGEN AUF AUGENHÖHE EIN.“

Dr. Katharina von Boch-Galhau, Bursped

Konzernen geprägt, was schnelle Entscheidungen begünstige. „Auch für kleinere Firmen besteht das Potenzial der agilen Methoden in mehr Zuverlässigkeit und Steuerbarkeit sowie der Chance, Ziele auch in einem komplexen Umfeld sicher zu erreichen“, sagt Komus. Die Verantwortung auf ein Team zu übertragen, heiße nicht, auf Führungsstrukturen zu verzichten, sondern Entscheidungen so weit, wie es sinnvoll ist, nach unten zu verlagern und Fehler nicht zu stigmatisieren. „Wassermeloneneffekt“ nennt Komus die sonst immer wieder auftretende Folge: Werden Planabweichungen gebrandmarkt, verändere sich die Farbe der Statusmeldung über die Leitungsebenen von Rot über Gelb zu Grün. Das Ergebnis werde so lange geschönt, bis oben die Meldung ankommt, dass alles gut laufe – selbst wenn man es im Projektteam besser weiß.

„Wir legen im Haus großen Wert auf Autonomie, daraus hat sich eine Vertrauenskultur gebildet“, berichtet Brenner von Fahrner. Den Mitarbeitern räume man möglichst große Spielräume ein; das beschleunige nicht nur die Abläufe, sondern steigere auch die Motivation in der Belegschaft. Weiter gefördert wurde dieser Kurs durch die Umstrukturierung vor sechs Jahren. Seitdem ist die Fahrner-Gruppe in sieben eigenständige Gesellschaften gliedert, die logistische Zusatzleistungen offerieren. Eine davon ist die Beratungsfirma Fahrner Consulting, die auch Chancen in der Logistik und im Transportbe-



Die Zukunft ausloten: Die Spedition Fahrner nimmt am Feldversuch für den Oberleitungs-Lkw teil.

„SPIELRÄUME FÜR MITARBEITER BESCHLEUNIGEN DIE ABLÄUFE.“

Thomas Brenner, Fahrer



reich auslotet: Wie lassen sich Prozesse verbessern? Wo ergibt sich ein Mehrwert für den Kunden? Solche Fragen treiben auch Innovationen in der gesamten Gruppe voran. „Untereinander sind die Gesellschaften eng vernetzt, der Kunde soll eine durchdachte Gesamtlösung von uns bekommen“, erklärt Brenner.

ABLÄUFE OPTIMIEREN

Mit Blick auf deren Bedarf wurde vor gut einem Jahr die TrackSim GmbH gegründet; das kleine Team hat ein innovatives Sendungsverfolgungssystem entwickelt. „Damit lassen sich auch die internen Abläufe optimieren“, so Brenner. Das System bestätigt in Echtzeit die Auslieferung, und bei Unstimmigkeiten erfolgt sofort eine Reaktion – „ein weiterer Schritt zum papierlosen Büro und zur noch schnelleren Abwicklung von Aufträgen.“ Auch sonst hält man bei Fahrner die Nase in den Wind. Es gibt eine Arbeitsgruppe zum Thema alternative Antriebe, und inzwischen gehört die Spedition zu den Elektropionieren, die am

Feldversuch für den Oberleitungs-Lkw teilnehmen. Anfang 2020 sollen die ersten Trucks von Fahrner auf der Teststrecke der B462 im Murgtal in Baden-Württemberg rollen. Auch hierfür gibt es eine interne Gruppe – interdisziplinär aufgestellt, wie es in agilen Vorhaben üblich ist. „Damit sichern wir die intensive Verbindung zur nötigen Feldexpertise“, so Brenner. Auch in anderen Projekten arbeite man nach dieser Prämisse.

„Das Ziel von Agilität ist die kreative und lebhafteste Zusammenarbeit“, sagt Joachim Kahl. Erst so würden Firmen die angestrebte Wendigkeit erreichen, statt träge auf der alten Spur vor sich hin zu dümpeln. Fremde Sichtweisen seien nützlich, Fehler sollten erlaubt sein, aus ihnen könnten alle lernen. Im Grunde sei Agilität immer auch eine Frage der Unternehmenskultur: „Wird eher das Wir gelebt oder das Einzelkämpfertum? Solche Indikatoren zeigen schnell, wie anpassungsfähig ein Organismus tatsächlich ist.“

Zurück zu Bursped: Nicht nur das laufende Projekt basiert auf einer offenen Kommunikation, dafür stellt jeder Geschäftsbereich einen Sprecher. Hier agieren keine Abteilungsleiter, sondern Disponenten, Fahrer und Kollegen aus dem Umschlagslager und den Fachabteilungen. „Wir haben alle Rückfragen und Einwände aufgegriffen, das Detailwissen liegt schließlich in den Abteilungen“, so von Boch-Galhau. Dieses gelte es zu nutzen, das individuelle Know-how soll über die Software für alle verfügbar gemacht werden. Vom Dateneingang bis zum Spezialservice für den Kunden sind alle Felder abgedeckt. Der Istzustand ist bereits erfasst, jetzt eruiert man den Sollprozess. Dafür werden zwei Listen erstellt – eine für die IT und eine für die operativen Veränderungen, und jeweils unterteilt in kurz- und mittelfristige Ziele. Bereits 140 Punkte zur Optimierung wurden aufgenommen. „Diese Listen sind für jeden einsehbar, wir möchten alle mitnehmen“, betont Seils. Im Wandel gehe es auch darum, die Belegschaft von den Chancen zu überzeugen und Ängste abzubauen.

Fotos: Fahrner

TITEL

„Große Umwälzungen erfordern neue Methoden“, sagt BPW-Experte Sassenrath. Mit dem Innovation Lab wurden gleich drei neue Themen angegangen: neue Produkte, neue Kunden und eine teils neue Software. Solche komplexen Herausforderungen lassen sich nur mit flexiblem Management bewältigen sowie mit Mitarbeitern, die mehr Freiräume genießen und eigenständige Entscheidungen treffen dürfen. Was man jetzt in Siegburg im Kleinen durchprobiere, soll bald schon in die Kultur des gesamten Unternehmens einfließen. So haben in den ersten 18 Monaten bereits gut 200 Mitarbeiter aus dem Mutterhaus an Workshops im Turm-Center teilgenommen – auch, um die agile Denkweise mitzunehmen.

bb

HOLONISCHES KONZEPT

Ein Netzwerk aus teilautonomen Zellen, die zwar hierarchisch eingegliedert sind, aber eigenständig und mit großen Freiheitsgraden agieren.

KRAVAG

KREATIV UNTER EINEM DACH

Einen flexiblen Rahmen, um mit agilen Methoden wichtige Innovationen anzuschieben, bietet ab September der neue Co-Working Space im Nebengebäude des Firmensitzes der KRAVAG-Versicherungen in Hamburg. Auf einer Fläche von 350 Quadratmetern werden 20 bis 30 modern ausgestattete Arbeitsplätze eingerichtet, die Start-ups aus der Transport- und Logistikbranche sowie etablierte Branchenvertreter befristet nutzen können. KRAVAG unterstützt die Gründer mit Know-how-Transfer, Fachwissen, Mentoring und dem eigenen Netzwerk unter anderem auch, um Kontakte zu strategischen Partnern und ersten Kunden herzustellen. Die etablierten Unternehmen wiederum profitieren von fruchtbaren Kooperationen mit kreativen Start-up-Teams, wenn sie vor Ort progressive Projekte umsetzen. Der Co-Working Space ist ein Baustein der Digitalisierungsstrategie von KRAVAG, in die als Partner die Hamburger Volksbank und die DVV Media Group eingebunden sind.