

*Beifahrer:in  
auf Zeit*

## Agile Transformation

Implementierung einer digital gesteuerten Organisation mit agilen Teams und einer produktorientierten Denkweise



## Agile Entwicklung führt zu besseren Ergebnissen bei geringeren Kosten

» **Technologie und IT** haben sich von einer Kostenstelle zu einem wichtigen Werttreiber entwickelt. Technologie ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal in der heutigen Geschäftswelt und ist zu einem USP für jedes kundenorientierte Unternehmen geworden.

Aus interner Sicht ist die **Technologie der Hebel, um die effiziente Nutzung von Ressourcen zu verbessern**. Während der erste Schritt zur "Digitalisierung" der Prozesse und der internen Arbeit weitgehend abgeschlossen ist, besteht der nächste Schritt in der Verbesserung der digitalen Prozesse mit Schwerpunkt auf der Benutzererfahrung (UX). Die Menschen vergleichen Business Tools mit den Tools, die sie in ihrem Privatleben benutzen - Business Tools müssen wettbewerbsfähig sein. Agile Entwicklung ist der Schlüssel zur effizienten Nutzung interner Ressourcen, indem die UX kontinuierlich verbessert wird und so einfach zu bedienende Werkzeuge bereitgestellt werden.

Aus externer Sicht ist die **Technologie der Schlüssel zum Erfolg bei der Bereitstellung von Mehrwert für die Kunden**. Die digitalen Werttreiber variieren von einem leicht zugänglichen Kontaktpunkt über eine vollständig integrierte Vertriebslösung bis hin zu maßgeschneiderten Angeboten auf der Grundlage umfassender Datenanalyse und Simulation.

Infolgedessen darf Technologie nicht als selbstverständlich vorausgesetzt oder zum niedrigstmöglichen Preis produziert werden. Die Technologie als Hauptwertschöpfer muss im Mittelpunkt der Strategie jedes Unternehmens stehen. Agile Entwicklung ermöglicht es einem Unternehmen, **den höchstmöglichen Wert zu schaffen**, indem es schnell auf Kundenanforderungen reagiert und einen kontinuierlichen Optimierungsprozess implementiert. Die Arbeit in agilen Teams liefert bessere Ergebnisse bei höherer Qualität in kürzerer Zeit.



# Agenda

01

Vorteile einer agilen Arbeitsweise

02

Innovationskultur

03

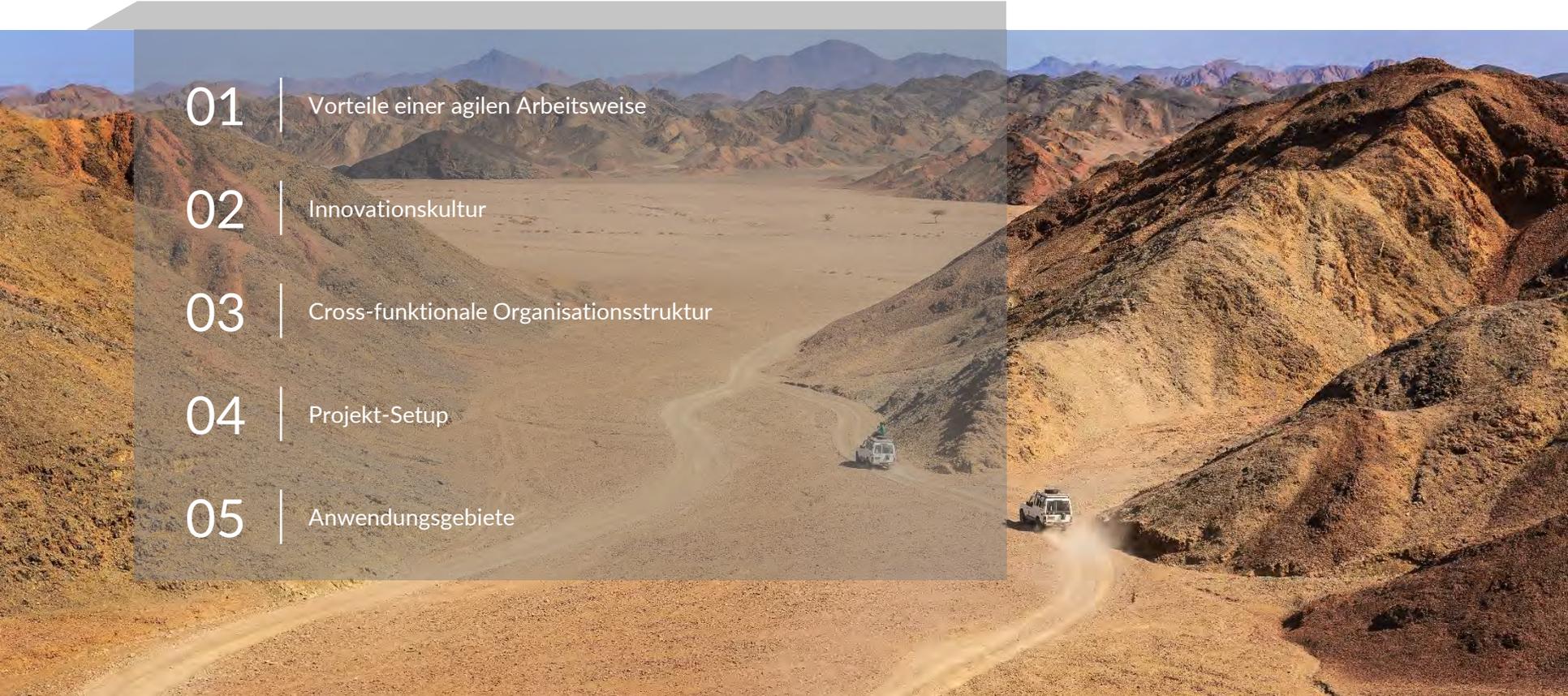
Cross-funktionale Organisationsstruktur

04

Projekt-Setup

05

Anwendungsgebiete



*Vorteile einer agilen Arbeitsweise*



## Vorteile einer agilen Arbeitsweise

Zwei Gründe, warum eine digitale Transformation scheitert (und teuer sein kann):



In **82%** der digitalen Transformationsprojekte ist ein Mangel an **Innovationskultur** einer der Hauptgründe für ein Scheitern.\*

Für **69%** der digitalen Transformationsprojekte ist die **Organisationsstruktur** eines der Haupthindernisse für den Erfolg.\*

Lösung

**Agile Arbeitsweise** fördert die **Innovationskultur** mit einer funktionsübergreifenden **Organisationsstruktur** und liefert **schnellere Ergebnisse bei geringeren Kosten**

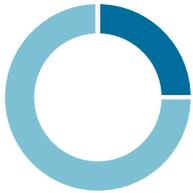
\*Harvard Business Review, Everest Group

## Vorteile einer agilen Arbeitsweise

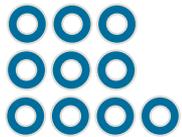
**Vorteile:** Agile Projekte sind kostengünstiger im Betrieb, liefern einen besseren ROI und führen zu einer höheren Benutzerzufriedenheit als Wasserfallprojekte.

In einem Vergleich zweier Softwareprojekte von sehr ähnlicher Größe, die bei zwei Unternehmen mit ähnlicher Größe und Reife durchgeführt wurden, wurde ein Projekt agil und das andere Projekt mit einem Wasserfall-Ansatz durchgeführt.

Im direkten Vergleich hat das agile Projekt:



**75% niedrigere Entwicklungskosten\***



**10x schnelleren Return on Invest\***

und

und das agil durchgeführte Projekt wurde mit einer „**höheren Nutzerzufriedenheit**“ geliefert, während im Wasserfallprojekt „kritische Kernfunktionalitäten gar nicht oder nur in abgeschwächtem Umfang Teil der gelieferten Anwendung waren“\*.

### Gründe für den Erfolg agiler Projekte:

1. **Kurze initiale Konzeptphase** und **kurze Time-to-Market** mit MVP-Ansatz (je nach Produkt bis zu ca. **6-8 Wochen**)
2. **Hohe Reaktionsgeschwindigkeit** auf Kundenbedürfnisse durch kleine **dedizierte Teams** anstelle von geteilten Entwicklungsressourcen
3. **Funktionsübergreifende Teams** aus Business und IT lösen Probleme gemeinsam und schneller
4. **Effiziente Priorisierung** durch feste Release-Cycle und Konzentration auf relevante Schlüsselfunktionen

\*Chaos Report 2015, The Standish Group; Quelle: scrum.org

## Vorteile einer agilen Arbeitsweise

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt für die Einführung agiler Methoden zur Zusammenarbeit mit einer Digital Product Organization

### Kosten sparen:

Schnelle Ergebnisse in kleinen Teams bei **geringeren Kosten** und einer **verbesserten Qualität**

### Remote arbeiten:

**Effiziente Zusammenarbeit**, auch wenn Teams an **entfernten Standorten** arbeiten

### Jetzt reagieren:

**Aktuelle Situation nutzen** um Probleme **schnell und nachhaltig** zu lösen



Anwendungsbeispiel:

Die **agile Entwicklung und Optimierung interner Tools** verbessert die UX und liefert dadurch Schritt für Schritt kürzere Vorlaufzeiten für interne Prozesse, die zu einer inkrementellen **Kostensenkung** führen.

(Bsp. Procurementportal, Projektreporting, HR-Self-Service)

*Innovationskultur*



## Innovationskultur

# Wechsel zur agilen Arbeitsweise, um eine Innovationskultur mit Product Mindset zu entwickeln...

### Von der traditionellen Arbeit...

Die aktuelle Organisationskultur und Denkweise steht vor mehreren kritischen Fragen der digitalen Transformation



### ...zu einer agilen Arbeitsweise

Das Agile Mindset vereint eine Einstellung und eine Reihe von Verhaltensmustern, welche die digitale Transformation fördern

Statische Organisationen mit hierarchischer Struktur und begrenztem Austausch zwischen Abteilungen



- \_ **Selbstorganisierte und selbstverwaltende Teams** einrichten
- \_ **Zusammenarbeit, Transparenz und Vertrauen** fördern

Starke Trennung von Business- und IT-Funktionen



- \_ Förderung von **persönlichem Austausch** (z.B. Daily Stand-Ups)
- \_ Zusammenarbeit in **heterogenen Teams** ermöglichen

Governance steht im Mittelpunkt und der hierarchiegetriebene Entscheidungsfluss verringert die Transformationsgeschwindigkeit



- \_ Unterstützung einer **testbasierten iterativen** Entwicklung
- \_ **Kurzfristige Budget-Überprüfung** und -Planung ermöglichen

Mitarbeiter werden für neue Ideen nicht ausreichend belohnt und beteiligen sich nicht am Veränderungsprozess



- \_ Vertrauensvolle und **flexible Arbeitsumgebung** implementieren
- \_ Einführen einer **Kultur des ständigen Lernens**

Fokus auf IT als Kostenstelle für die Bereitstellung der Infrastruktur



- \_ Erfolg durch **geschaffenen Wertbeitrag** messen
- \_ **Technologie** als Wegbereiter für den Geschäftserfolg

## Innovationskultur

...und einen MVP1-Ansatz verfolgen, um das Risiko von Sunk Costs zu reduzieren und die Markteinführung zu beschleunigen.

Mögliche Auswirkungen:  
→ Kürzere Time-to-Market  
→ Geringere finanzielle Risiken

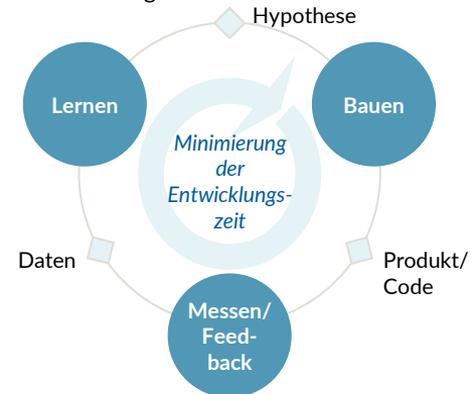
### Agiles Projektmanagement-Dreieck



Basierend auf dem **MVP-Ansatz** entwickelt sich der detaillierte Funktionsumfang im Laufe der Entwicklung kontinuierlich mit dem erhaltenen Nutzer-Feedback

### MVP-Ansatz

Ein Minimum Viable Product bietet die **Kernfunktionalität**, die erforderlich ist, um frühen Anwendern einen **grundlegenden Mehrwert zu bieten**. Es ist der Ausgangspunkt für eine konstante iterative Weiterentwicklung.



- ✓ Fokus auf Wertschöpfung durch datengetriebene Entwicklung
- ✓ Beschleunigung der Markteinführung durch Minimierung der anfänglichen Konzeptphase
- ✓ Geringeres Risiko von Sunk Costs durch Nähe zum Kunden

1 MVP = Minimum Viable Product

## *Cross-funktionale Organisationskultur*



# Cross-funktionale Organisationsstruktur

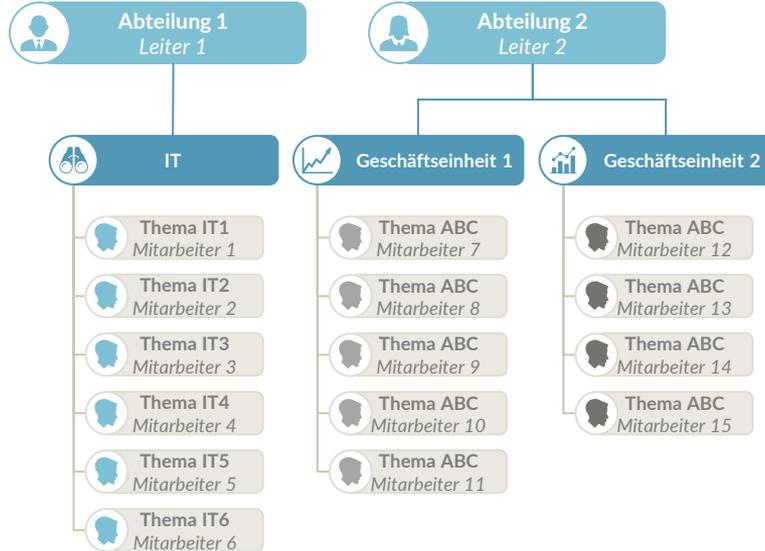
## Schaffung einer cross-funktionalen Organisationsstruktur für die Produktentwicklung in gemeinsamen Business- und IT-Teams und...

**Mögliche Auswirkungen:**  
 → Steigerung der Qualität  
 → Reduzierung der Kosten

**Beispiel**

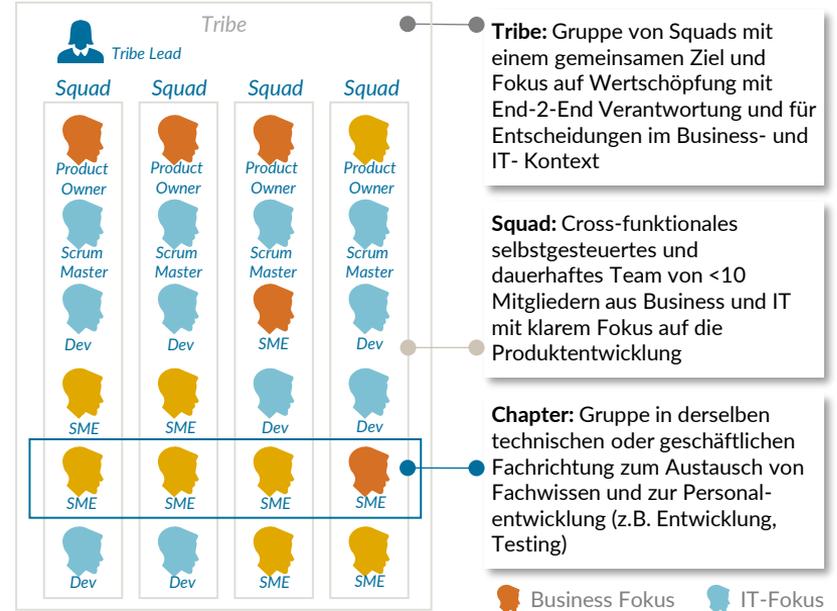
### Von einer traditionellen Struktur mit Wissenssilos...

Business und IT als getrennte Bereiche.



### ... zu einer cross-funktionalen Struktur (z.B. Squads & Tribes)

Cross-funktionale Struktur von Business und IT zur gemeinsamen Wertschöpfung



**Tribe:** Gruppe von Squads mit einem gemeinsamen Ziel und Fokus auf Wertschöpfung mit End-2-End Verantwortung und für Entscheidungen im Business- und IT- Kontext

**Squad:** Cross-funktionales selbstgesteuertes und dauerhaftes Team von <10 Mitgliedern aus Business und IT mit klarem Fokus auf die Produktentwicklung

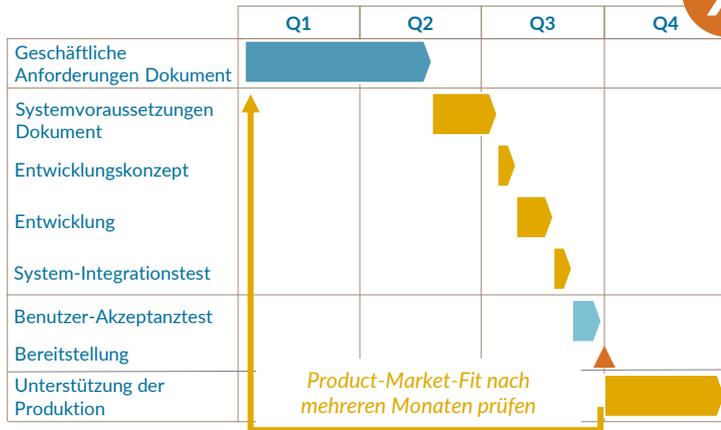
**Chapter:** Gruppe in derselben technischen oder geschäftlichen Fachrichtung zum Austausch von Fachwissen und zur Personalentwicklung (z.B. Entwicklung, Testing)

## Cross-funktionale Organisationsstruktur

Arbeiten in einem iterativen Ansatz in agilen Sprints mit kontinuierlicher  
Geschäftsbeteiligung, um schneller und kosteneffizienter zu liefern.

Mögliche Auswirkungen:  
 → Kürzere Time-to-Market  
 → Geringere finanzielle Risiken

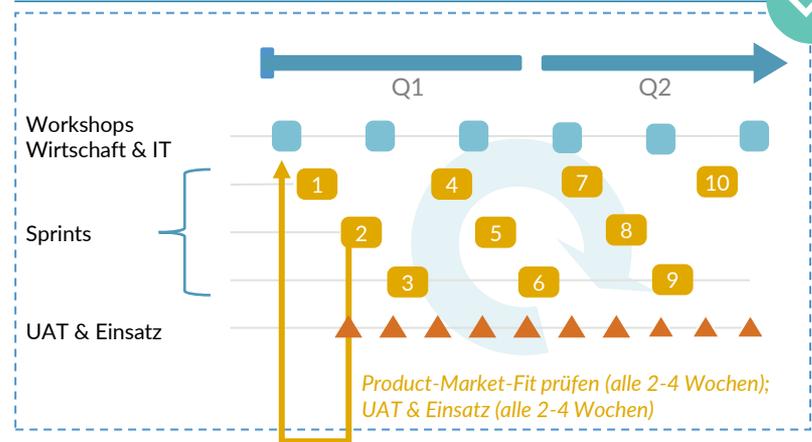
### Aus Wasserfallprojekten (projektorientiert)



### Digitale Projekte mit einem Wasserfall-Ansatz:

- \_ Business-Anforderungen werden Monate vor der Entwicklung gesammelt
- \_ Lange Konzeptphase und abgekoppelte Entwicklung zwischen Business und IT führt zu einem geringen Product-Market-Fit
- \_ Getrennte Teams fördert "Blame and Shame" zwischen Business und IT
- \_ Hohe Kosten aufgrund der langen Projektdauer

### Agile Entwicklung in Sprints (produktorientiert)



### Digitale Projekte nach agiler Methodik:

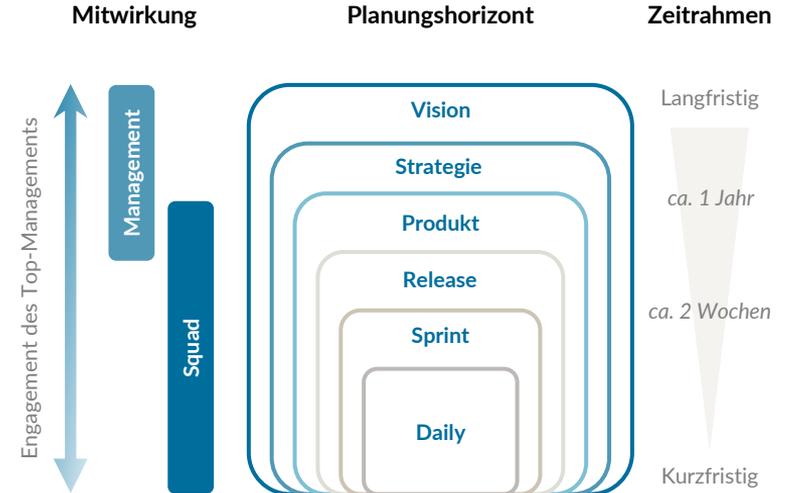
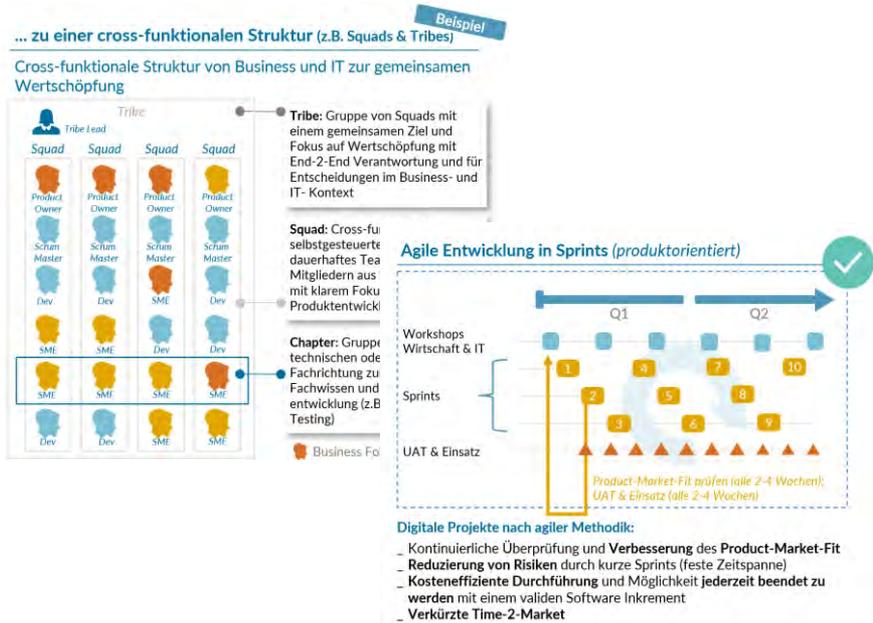
- \_ Kontinuierliche Überprüfung und **Verbesserung** des **Product-Market-Fit**
- \_ **Reduzierung von Risiken** durch kurze Sprints (feste Zeitspanne)
- \_ **Kosteneffiziente Durchführung** und Möglichkeit **jederzeit beendet zu werden** mit einem validen Software Inkrement
- \_ **Verkürzte Time-to-Market**

# Cross-funktionale Organisationsstruktur

## Befähigung von Teams und Reduzierung der Management-Beteiligung

Mögliche Auswirkungen:  
 → Steigerung der Qualität  
 → Reduzierung der Kosten

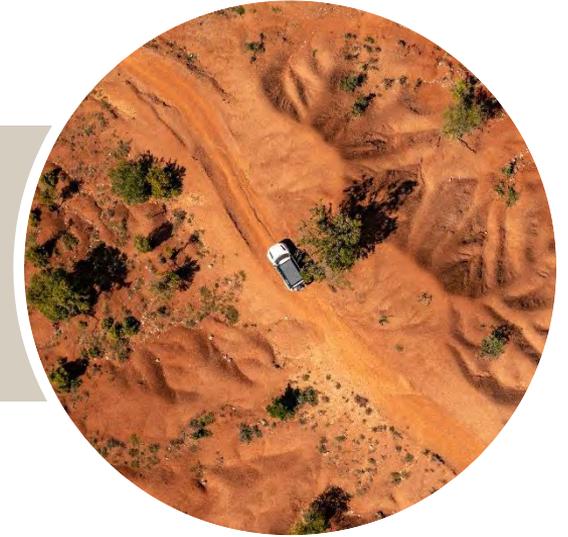
### Cross-funktionale Struktur und schnelle Validierung ermöglichen Entscheidung innerhalb der Teams



Die Teams sind für alle Entscheidungen bis hin zur Produktebene voll verantwortlich.

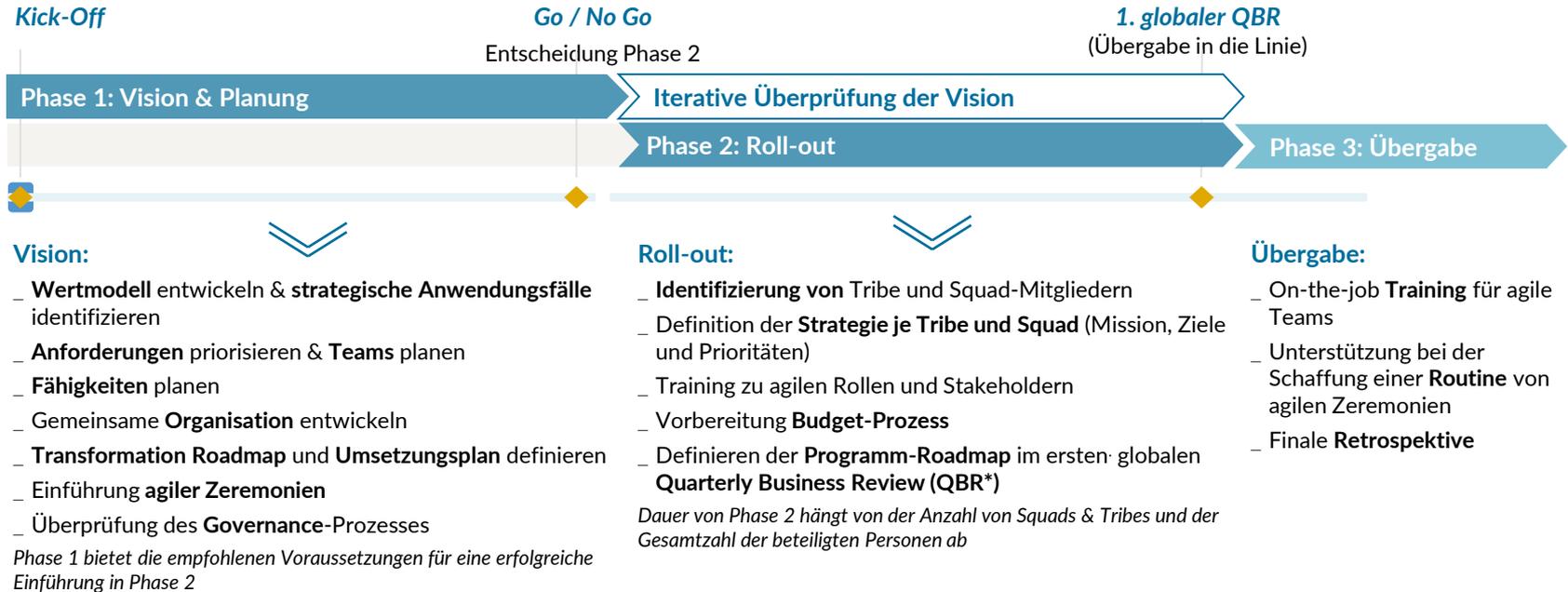
Das (Top-) Management ist nur an der Strategie und Gesamtvision beteiligt.

## *Projekt-Setup*



## Projekt-Setup

# 4C ermöglicht die Transformation in eine Digital Product Organization in einem 3-Phasen-Ansatz

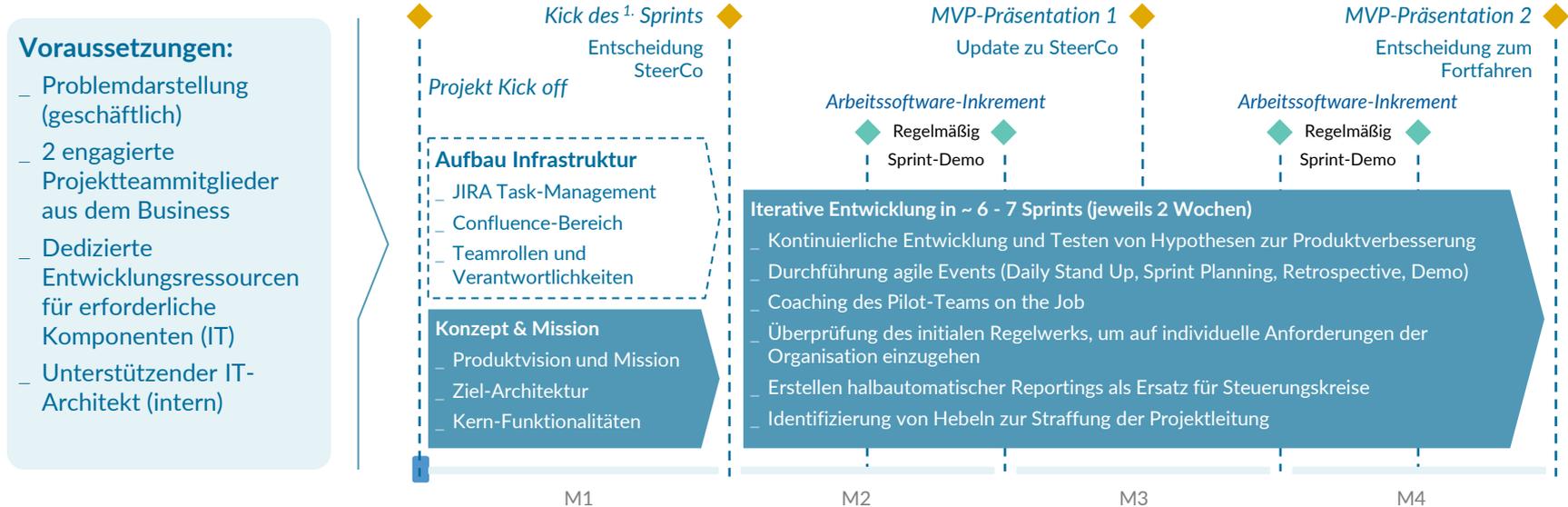


Kontinuierliches Change Management ermöglicht es den Menschen in der Organisation, mit der neuen Struktur zu wachsen

\*QBR = Quarterly Business Review ist eine vierteljährliche Abfolge von Events zur operativen und strategischen Planung zwischen Squads und Tribes

## Projekt-Setup

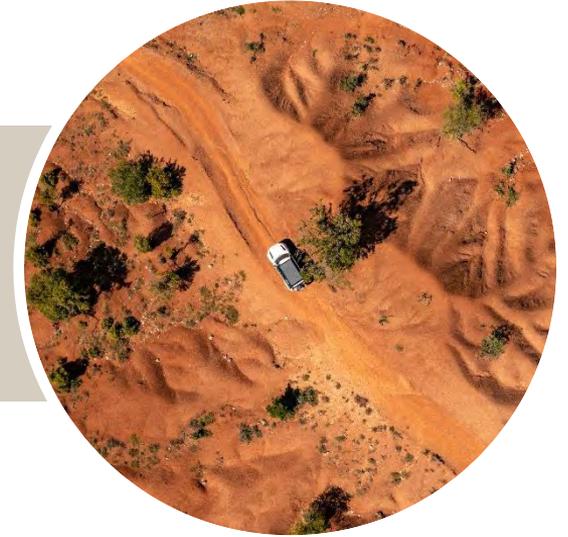
Optional: Beginnen Sie mit einem Proof of Concept, um der Organisation ein positives Beispiel zu liefern



**Erster Schritt**

Der Proof of Concept ist ein optionaler Einstiegspunkt für eine agile Transformation in Ihre **Digital Product Organization**

## *Anwendungsgebiete*



## Anwendungsgebiete

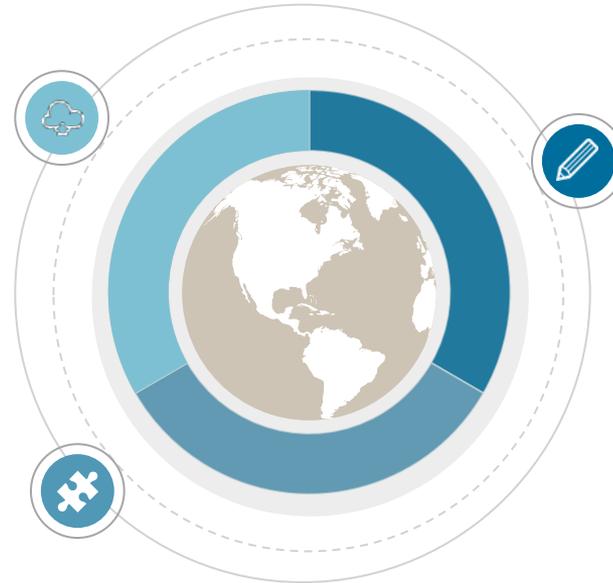
Reduzieren Sie die Kosten Ihrer digitalen Lösungen bei der Einführung einer SaaS-Lösung, eines neuen (digitalen) Geschäftsmodells oder der Optimierung interner Tools

### Einführung und Betrieb einer Cloud-Lösung (SaaS\*)

z.B. Cloud-basierte Kern-HCM-Lösung (Workday), CRM-Plattform, Beschaffungsplattform etc.

### Optimierung von internen Tools / Lösungen

z.B. Verbesserung von **Product-Market-Fit** und **User Experience (UX)**, schnellere Time-to-Market (T2M)



### Entwicklung eines (neuen) digitalen Geschäftsmodells

z.B. digitaler Vertriebskanal, **Plattform-Geschäftsmodell**, **datengetriebene Geschäftsmodelle**, etc.

#### Vorteile agiler Teams:

- \_ Steigerung der Qualität
- \_ Kürzere Time-to-Market
- \_ Begrenzung der finanziellen Risiken
- \_ Reduzierung der Kosten

\*SaaS = Software as a Service

Ihr Ansprechpartner

Haben Sie Fragen zu Digital Product Organization? Kontaktieren Sie mich gerne persönlich.



**Felix Hesse**

Partner

felix.hesse@4cgroup.com

+49 173 346 58 80



**Office München**  
Elsenheimerstrasse 55a  
80687 München

**Office Frankfurt**  
Senckenberganlage 19  
60325 Frankfurt

**Office Berlin**  
Französische Strasse 8  
10117 Berlin

**Office Düsseldorf**  
Sky Office, Kennedydamm 24  
40476 Düsseldorf

# Driving Transformation