

Die Schnellen fressen die Langsamen. «Agilität» ist in Unternehmen auf dem Vormarsch. Fortschritt und Mut wird belohnt, wie Resultate von grossen Playern zeigen: So ist es beispielsweise der SBB gelungen, ein neues Angebot zur Elektromobilität in vier Monaten erfolgreich auf dem Markt einzuführen.

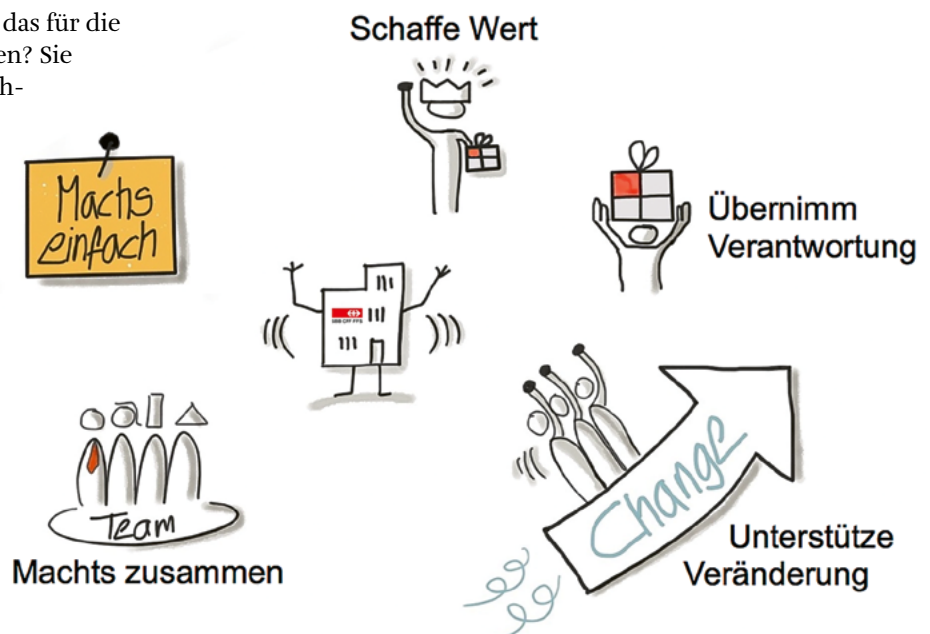
VON MISCHA RAMSEYER*

Die Schnellen fressen die Langsamen, nicht die Grossen die Kleinen. Diese Maxime kommt je länger, je mehr auf den Managementebenen der Unternehmen an. Muss sie auch, denn alle merken, dass «etwas in der Luft liegt». Immer mehr kleine, schnelle und agile Player setzen sich in einer Nische fest, konkurrenzieren etablierte Unternehmen und schnappen ihnen Marktanteile weg.

Ein eindrückliches Beispiel hierfür ist das Fintech-Unternehmen Loanbox. Es hat sich zum Ziel gesetzt, die Vergabe von Krediten für öffentlich-rechtliche Kreditnehmer durch institutionelle Kapitalgeber zu revolutionieren und verspricht den Kreditnehmern zehn Mal schneller mit zehn Prozent der bisherigen Kosten zu ihrer Finanzierung zu kommen. Das bedeutet eine Einsparung von 90 Prozent in Zeit und Kosten. Den Kapitalgebern wiederum bietet die Plattform einen kostenlosen Zugang zu Kreditnehmern in der Schweiz und eine unabhängige Einschätzung der jeweiligen Sicherheiten. Das Wachstum ist beachtlich: Innerhalb von vier Monaten seit der offiziellen Lancierung von Loanbox ist das Volumen der über die Plattform angefragten Finanzierungen auf eine Milliarde Franken gewachsen, nach einem Jahr bereits auf vier Milliarden.

Auf der anderen Seite sind da die grossen Unternehmen, welche heute den Markt vermeintlich beherrschen. Im Idealfall brauchen diese Unternehmen zwei Jahre, bis ein neues Produkt oder Angebot auf dem Markt eingeführt werden kann. Zwei Jahre, in welchen viel passiert und sich der Markt laufend verändert. Was heisst das für die Entscheider in den grossen Unternehmen? Sie müssen dafür sorgen, dass ihre Unternehmen insgesamt flexibler werden und sich schneller an die Bedürfnisse des Marktes anpassen können.

Als Orientierung hat sich die SBB den fünf agilen Prinzipien verschrieben, welche laufend in den Alltag integriert werden.



Agilität ist gelebter Kulturwandel. Ein grosses Unternehmen, welches vergleichsweise früh damit begonnen hat, seine Organisation den digitalen Rahmenbedingungen anzupassen, ist die SBB. Bei der SBB Informatik begann man im Jahr 2008 agil zu arbeiten. Die Erfolge, welche die agilen Methoden vorweisen konnten, hatten Strahlkraft. Nach und nach wurden weitere Vorhaben mit agilen Methoden umgesetzt. Der «Druck von unten» nahm dann laufend zu, die «Agilität» im Unternehmen auszuweiten. Oft hörte man von Informatikern, «dass man schon agil arbeiten würde, wenn man denn dürfte».

2015 wurde schliesslich ein offizielles Transformationsprogramm gestartet, welches sich in einer ersten Phase zum Ziel setzte, die agile Vorgehensweise in der ICT-Produktentwicklung anzuwenden und die nötige Kultur dafür zu etablieren. Für die SBB ist heute klar: «Agilität ist gelebter Kulturwandel.» Die aktuelle Kultur ist geprägt von Pünktlichkeit, Sicherheit, Stabilität und Perfektionismus. Auf diese Werte bauen wir alle als Kunden im öffentlichen Verkehr. Sie sind wichtig, um die Dienstleistung «Bahn» in der von den Kunden geforderten Präzision zu erbringen. Diese Denkhaltung ist jedoch hinderlich, um schnell und flexibel auf die Veränderungen im Markt zu reagieren respektive Innovation am Markt zu erzeugen. Die «neue» agile Kultur baut auf der Bestehenden auf, soll aber Experimente und Innovation fördern. Kurz: Sie soll ermöglichen, mit Unsicherheit besser umzugehen.

SWISS ICT SYMPOSIUM

Mischa Ramseyer hält am swissICT Symposium am 14. November im KKL Luzern ein Referat im Stream «Effizienz in Business und Prozessen» zum Thema «Organisation für digitale Revolution».

Weitere Referenten sind u.a.:

- > **Jana Koehler** zum Thema «Künstliche Intelligenz im technischen Kundendienst – was können kognitive Services heute leisten».
- > **Mirko Kleiner** zum Thema «Agile Beschaffung – was wir von Start-ups lernen können».
- > **Roger Wernli** zum Thema «Als Start-up das Luxussegment erobern – von einer Idee zur Online-Matching-Plattform».

Insgesamt referieren am swissICT Symposium 24 Top-Speaker in 6 Streams. Am gleichen Anlass wird zudem der Swiss ICT Award verliehen.

www.swissict-symposium.ch

Phase 2 der Transformation hat zum Ziel, alle weiteren Divisionen und Konzernbereiche der SBB für das Thema Agilität zu gewinnen und so die Agile Denkhaltung noch breiter zu verankern. Das agile Prinzip «Machts zusammen» impliziert, dass agile Vorhaben in gemischten Teams aus Fachbereich und Informatik erfolgreich umgesetzt werden können. Reine Fachvorhaben, ohne IT-Beteiligung, werden ebenfalls agil umgesetzt. Aktuell werden in allen Divisionen und Konzernbereichen eigene Teams etabliert, welche die agile Transformation in ihrer Einheit vorantreiben.

Die Phase 3 wird gerade vorbereitet und setzt sich zum Ziel, ein passendes Führungsverständnis zur agilen Kultur in der SBB Informatik zu definieren, gemeinsam mit den rund 150 Führungskräften einzuüben und zu leben. Das Programm ist nach wie vor im Gang und ist bis ins Jahr 2020 angesetzt.

Die Internetökonomie macht's vor. Ein ganz wesentlicher Treiber für diese Entwicklung war die zunehmende Komplexität des Geschäfts. Das Zugfahren an sich hat sich zwar kaum geändert, die steigende Netzauslastung stellte das Unternehmen aber vor grosse Herausforderungen. Um diese zu meistern, kommen hochkomplexe IT-Systeme zum Einsatz. Dazu kommt der rasante Fortschritt von Technologien insgesamt. Nicht vergessen darf man in diesem Kontext die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber neuer Konkurrenz, die nicht nur auf der Schiene, sondern von Mobilitätsanbietern auf der Strasse oder von selbstfahrenden Fahrzeugen kommt. Wie kann die SBB für den zukünftigen individualisierten Massverkehr Rezepte finden und ihre Rolle als Mobilitätsintegrator der Schweiz einnehmen? Kurze Innovationszyklen respektive eine Innovationskultur helfen dabei, rascher auf die Veränderungen zu reagieren und noch besser den Markt aktiv mitzugestalten.

Getrieben ist die Entwicklung auch von erfolgreichen Beispielen wie Google und Facebook. Diese beiden Unternehmen machen viel dafür, dass sie nicht in «traditionelle» Muster zurückfallen. Es sind Pioniere, die Agilität salonfähig gemacht haben. Sie sind der Grund, weshalb traditionelle Industrien sich heute mit Agilität auseinandersetzen. Mit neuen Technologien ergeben sich Möglichkeiten, die es vor fünf Jahren noch nicht gegeben hat.

Das Beispiel der SBB zeigt, dass eine Transformation mehrere Jahre dauert und nie abgeschlossen ist. Die Resultate lassen sich schon heute sehen: Der SBB ist es unter der Anwendung der agilen Prinzipien gelungen, ein neues Angebot zur Elektromobilität in vier Monaten erfolgreich auf dem Markt einzuführen. Früher hätte das zwei Jahre gedauert. In Arbeitgeberrankings ist die SBB so gut wie noch nie zuvor. Sie wird bei Themen wie z.B. Innovation im gleichen Atemzug mit Swisscom oder Google genannt.

Die Schweiz hat gute Chancen. Die Schweiz ist heute eines der führenden Länder im Bereich Agilität. Ich führe das zurück auf unsere direkte Demokratie, den Föderalismus und das Subsidiaritätsprinzip. Und die Schweiz hat die Agilität auch nötig. Wir definieren uns über Qualität und Innovation. Da bietet die Agilität sehr viele Möglichkeiten. Eine formelle Struktur und Hierarchie wird es in Organisationen immer geben. Aber das Führungsverständnis ändert sich stark. Die meisten Entscheidungen werden künftig in der Wertschöpfung sehr nahe am Kunden, nicht in der Konzernzentrale, getroffen. Die Geschäftsführung hat dabei die Aufgabe, für sinnvolle Ziele zu sorgen sowie optimale Voraussetzungen und Handlungsspielräume für die agilen Teams zu schaffen, damit diese ihr volles Potenzial entfalten können.

Aktuell stelle ich fest, dass grosse Organisationen sich intensiv mit dem Thema beschäftigen. Die Erfolge der SBB haben hier sicher Strahlkraft. «Wenn ein halb-staatliches Unternehmen mit 160 Jahren Geschichte die agile Transformation schafft, dann sollten wir uns wohl auch damit beschäftigen», wird sich der eine oder andere CEO denken. «Schliesslich ist es nur eine Frage der Zeit, bis jemand kommt und dir einen Teil deines Geschäfts streitig macht.»



MISCHA RAMSEYER

ist in der swissICT Fachgruppe Lean, Agile & Scrum engagiert und seit fast einem Jahrzehnt mit Begeisterung für das Thema Agilität unterwegs. Als Agile Executive Coach bei pragmatic solutions begleitet er namhafte Unternehmen dabei, ihren Weg in die Agilität zu finden. Am swissICT Symposium spricht er darüber, wie sich Organisationen aufstellen sollten, damit sie die digitale Revolution erfolgreich meistern können. Mehr dazu auf: www.swissict.ch