

Kienbaum



All Agile Organization

Kienbaum Studienreport

März 2019

INHALT

Editorial

Management Summary

Agilität lohnt sich – Je agiler das Unternehmen, desto größer der Erfolg

Agiler Reifegrad – Bisher ungenutzte Potentiale wirksam hebeln

Investition in Agilität – Nach der IT ziehen andere nach

Kienbaum Agility Approach – Die Transformation zur agilen Organisation

Demographische Daten

Kontakt

EDITORIAL

All Agile Organization – Studienreport

[zurück zum Inhalt](#)

Liebe Business Community,

mit der Studie „All Agile IT“ haben wir im vergangenen Jahr vorgelegt und den agilen Status Quo deutscher IT-Funktionen bestimmt.



Sowohl bei unseren aktuellen Beobachtungen auf dem Markt als auch im Speziellen im Rahmen unserer Kundenprojekte zeigt sich, dass Agilität nach dem Vorreiter der IT-Funktion von wettbewerbsstarken Organisationen auf weitere Unternehmensbereiche ausgeweitet wird. „All Agile Organization“ lautet nunmehr die Maxime.

Denn – und zu diesem Ergebnis kommt unsere gleichnamige Studie mit mehr als 200 Teilnehmern aus unterschiedlichen Branchen und über alle Unternehmensgrößen hinweg – je agiler das Unternehmen, desto größer der Erfolg. Doch wie genau steht es um die agile Reife deutscher Organisationen und über welche Hebel gelingt es, den Unterschied auf der agilen Reise zu machen? Und vor allem: Wo macht Agilität wirklich Sinn?

Auf diese Fragen geben unsere Studienergebnisse eine Antwort. Ich wünsche Ihnen spannende Erkenntnisse beim Lesen.

Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C. Asgarian', with a stylized flourish at the end.

Dr. Cyrus Asgarian

Partner & Executive Director

Kienbaum Consultants International GmbH

MANAGEMENT SUMMARY

Die wesentlichen Studienergebnisse auf einen Blick

Je agiler das Unternehmen, desto größer der Erfolg!

Unsere breite Studie mit mehr als 200 Teilnehmern belegt: Je höher die agile Reife des Unternehmens ist, desto besser schneiden Unternehmen auch bei maßgeblichen Erfolgsfaktoren wie der Time-to-Market sowie der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ab.

Trotzdem bleiben Potentiale von Agilität weitgehend ungenutzt – Die agile Reife von Unternehmen wurde entlang von acht Dimensionen evaluiert. Keine ist über alle Unternehmen hinweg stark positiv ausgeprägt – es gibt also in allen Dimensionen hohe ungenutzte Potentiale und dies, obwohl mehr als 2/3 der befragten Unternehmen hohem bis sehr hohem Veränderungsdruck unterliegen.

Wo lohnt es sich am meisten in die Agilisierung zu investieren? Die Studienergebnisse zeigen wesentliche Hebel zur Steigerung der Agilität und damit zur Optimierung der Time-to-Market und Kundenzufriedenheit auf – Seien Sie gespannt und lesen Sie die Details auf den Folgeseiten.



Die erfolgreichsten Unternehmen...

~75%

... forcieren die **agile Aufstellung ihrer IT, Marketing & Sales, F&E sowie Business-Funktionen** und planen mittelfristig hohe Investitionen zur Stärkung des agilen Reifegrads.

8/10

... verankern den **Agilitätsgedanken und Kundenfokus in der Strategie** und setzen auf **flexible Steuerungs- und Organisationsstrukturen** sowie **schnelle Entscheidungsprozesse**.

>90%

... fördern **flexible und funktionsübergreifende Zusammenarbeitsmodelle** und berücksichtigen zunehmend **Teamleistungen** in ihren Anreizsystemen.

2x

Die erfolgreichsten Unternehmen forcieren die Etablierung eines **agilen Mindsets** sowie **agiler Methoden und Arbeitsweisen** doppelt so stark wie weniger erfolgreiche Unternehmen.

AGILITÄT LOHNT SICH –

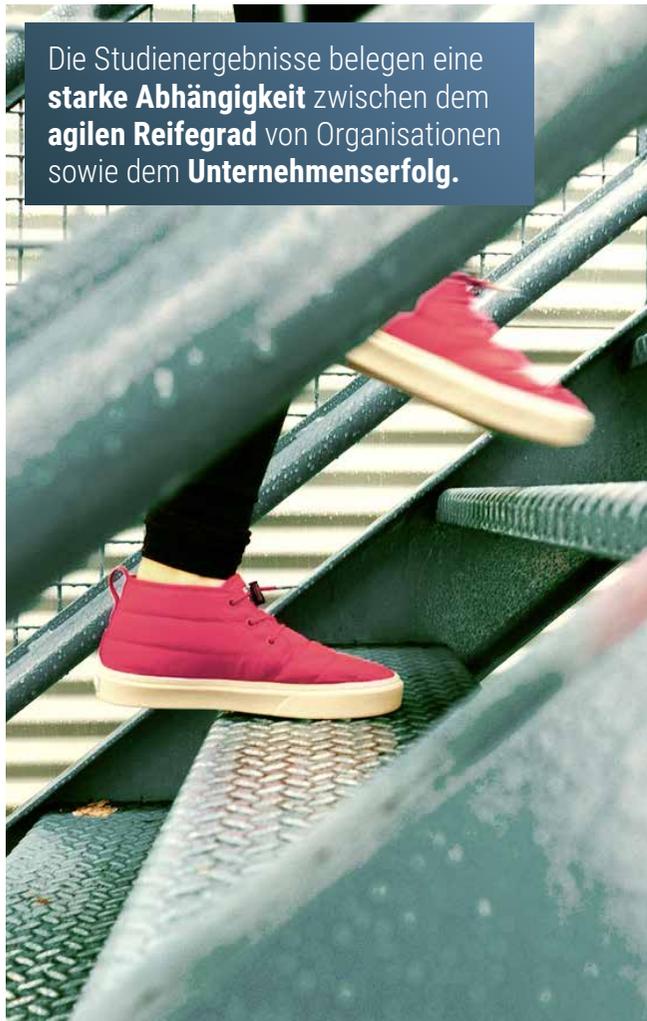
Je agiler das Unternehmen, desto größer der Erfolg

Agilität wirkt sich positiv auf wesentliche Erfolgsfaktoren von Unternehmen aus. Durch den direkten Vergleich der Strukturmerkmale von erfolgreichen mit weniger erfolgreichen Unternehmen zeigt Kienbaum auf, womit der Unterschied auf der agilen Reise gelingt.

AGILITÄT LOHNT SICH

Korrelation zwischen agiler Reife und Unternehmenserfolg

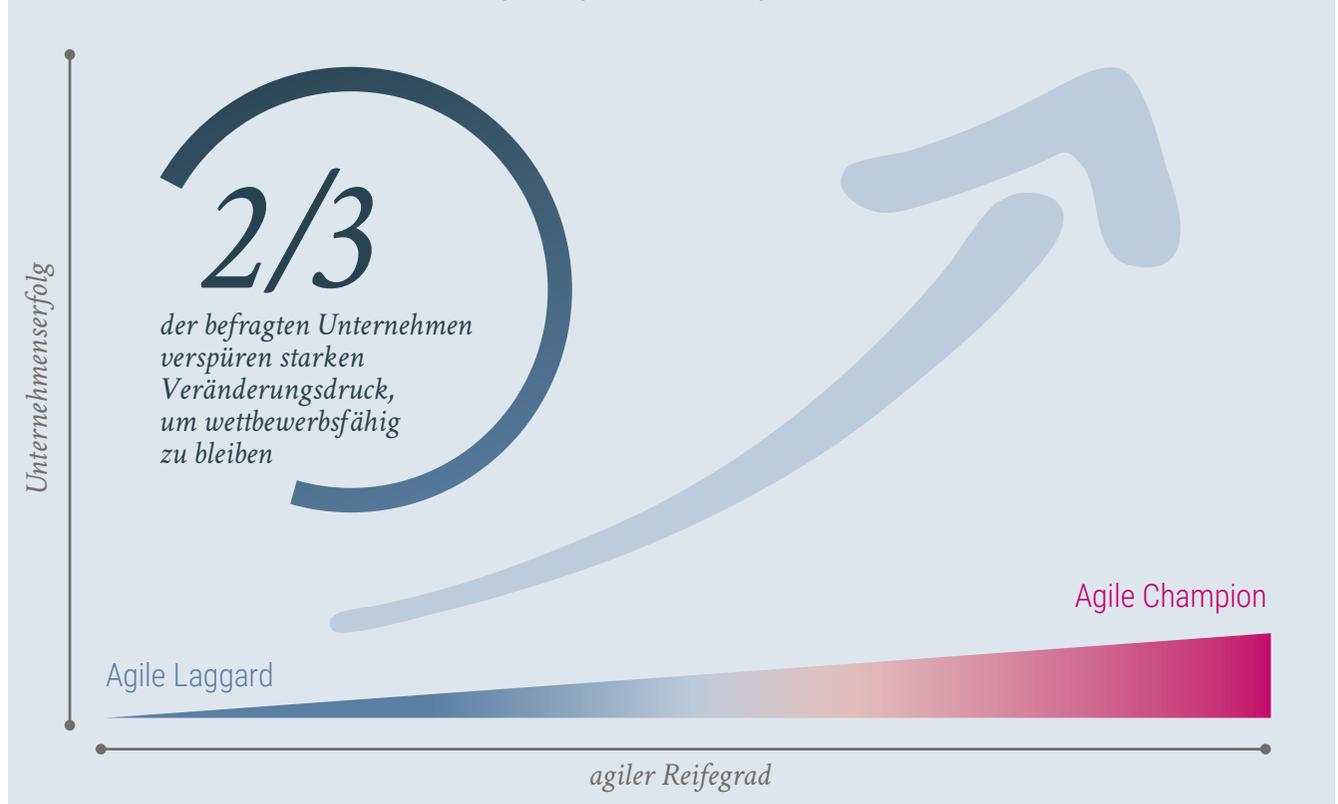
Je agiler das Unternehmen, desto größer der Erfolg – Zwischen der agilen Reife und dem Erfolg von Organisationen besteht eine starke Abhängigkeit



Die Studienergebnisse belegen eine **starke Abhängigkeit** zwischen dem **agilen Reifegrad** von Organisationen sowie dem **Unternehmenserfolg**.



Je höher der **agile Reifegrad** von Unternehmen, desto größer ist der **Unternehmenserfolg** – der Investitionsdruck hin zur All-Agile Organization steigt kontinuierlich!



Der agile Reifegrad ist zunehmend ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg.

AGILITÄT LOHNT SICH

Korrelation zwischen agiler Reife und Unternehmenserfolg

Besonders deutlich wird diese Abhängigkeit mit Blick auf Erfolgsfaktoren von Unternehmen wie die Time-to-Market und Kundenzufriedenheit



Detailanalyse hinsichtlich maßgeblicher Erfolgsfaktoren von Unternehmen

Im Detail zeigen die Studienergebnisse einen positiven Zusammenhang zwischen der agilen Reife von Unternehmen und maßgeblichen Erfolgsfaktoren.

Hierzu gehören neben der Erreichung finanzieller Ziele aus Unternehmenssicht insbesondere Faktoren wie die Time-to-Market, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

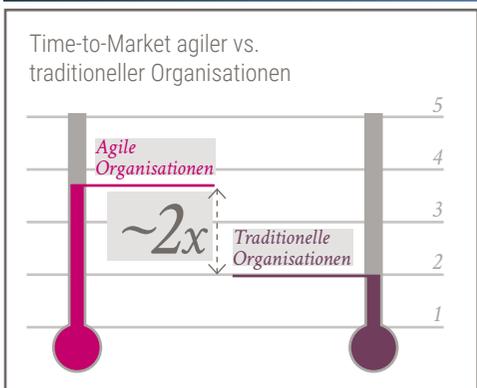
In Summe lautet das Ergebnis: Je höher die Agilität des Unternehmens, desto besser schneiden maßgebliche Erfolgsfaktoren in den befragten Unternehmen ab.

Finanzielle Ziele



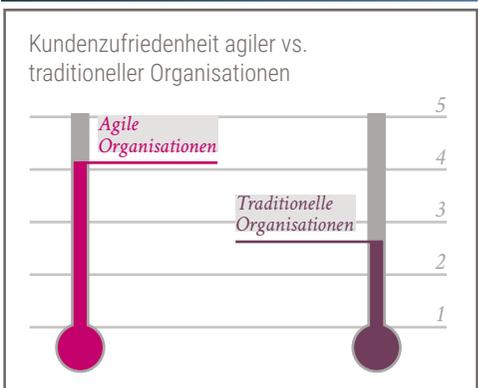
Org. mit ausgeprägter agiler Reife haben ihre finanziellen Ziele im vergangenen Jahr übertroffen – weniger agile Org. haben diese höchstens erreicht.

Time-to-Market



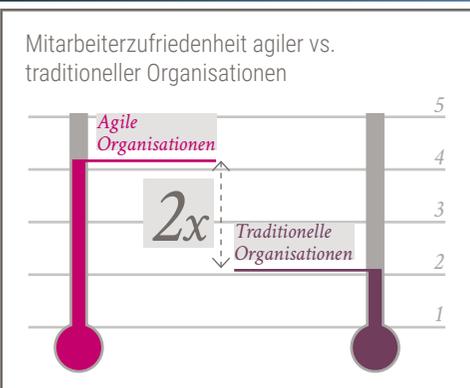
Agil reife Unternehmen weisen eine schnelle Time-to-Market auf, während traditionelle Organisationen hier hinter ihren Möglichkeiten bleiben.

Kundenzufriedenheit



Org. mit hohem agilen Reifegrad weisen eine sehr hohe Kundenzufriedenheit auf – Der Kunde ist hier expliziter Bestandteil der Unternehmensmission & -vision.

Mitarbeiterzufriedenheit

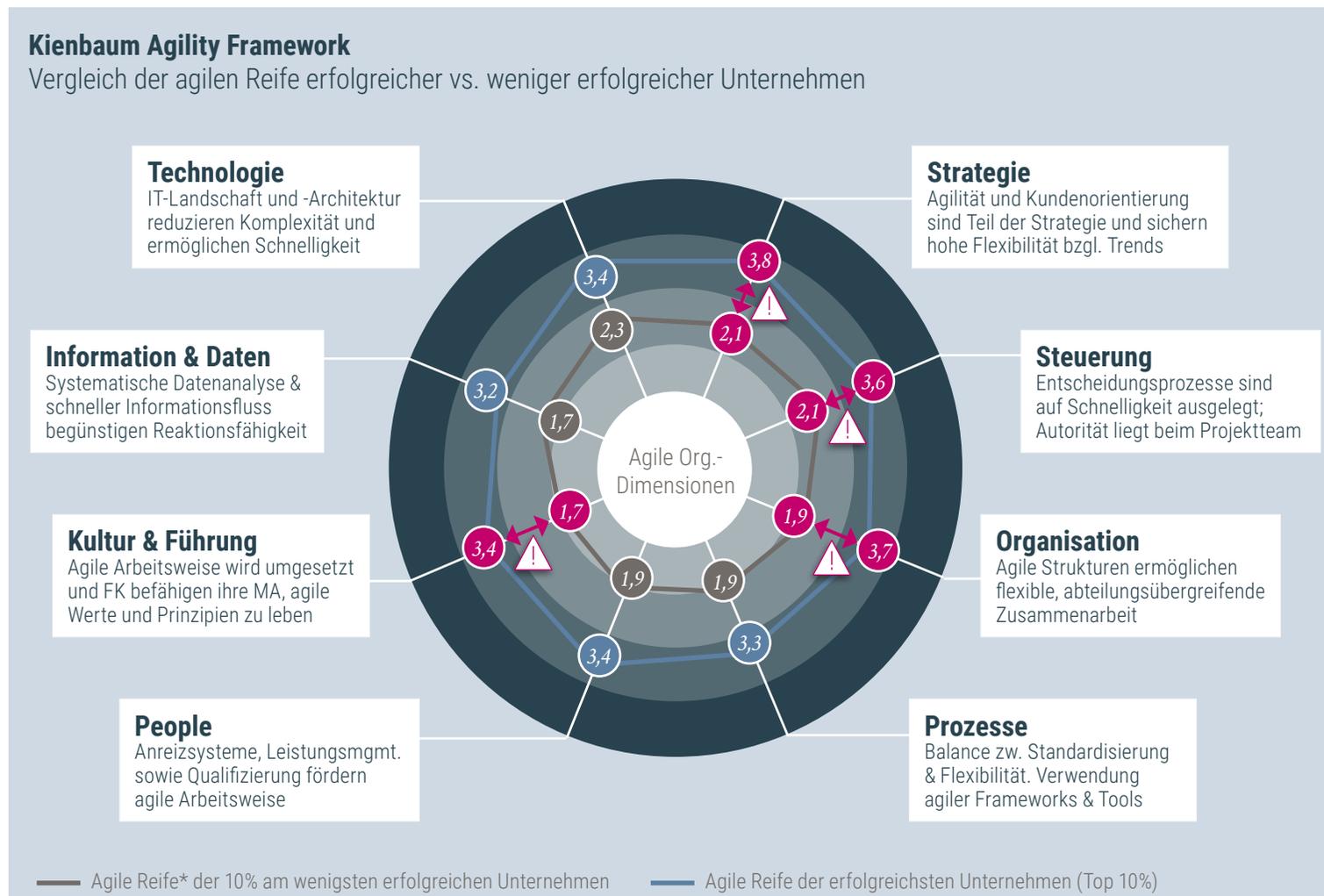


Die MA-Zufriedenheit der befragten UN mit hoher agiler Reife ist ca. doppelt so hoch wie die Zufriedenheit der MA in weniger agilen Organisationen.

AGILITÄT LOHNT SICH

Vergleich der agilen Reife erfolgreicher vs. weniger erfolgreicher Unternehmen

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf die strategische Verankerung des Kundenfokus, schnelle Entscheidungsprozesse, agile Strukturen & Arbeitsweisen



- > Die erfolgreichsten Unternehmen setzen auf die **Verankerung des Agilitätsgedankens und Kundenfokus in der Unternehmensstrategie** sowie die flexible bedarfsspezifische Anpassung der strateg. Ziele.
- > Sie forcieren **flexible Steuerungs- & Organisationsstrukturen, schnelle Entscheidungsprozesse** und die Etablierung **agiler Arbeitsweisen, Methoden & Kommunikation** über alle Funktionen & Ebenen hinweg.
- > **Weniger erfolgreiche Unternehmen** bleiben vor allem bei der **Etablierung flexibler Org.- und Steuerungsstrukturen** sowie **Zusammenarbeitsmodelle, geeigneter Anreizsysteme** und dem positiven **Umgang mit Fehlern und Risiken** zurück - **Das Top Management als Rollenmodell** fehlt hier häufig gänzlich.

*Einschätzung der befragten Unternehmen zum Ist-Zustand auf einer Skala von 1 = niedriger bis 5 = hoher Agilitätsgrad

AGILER REIFEGRAD –

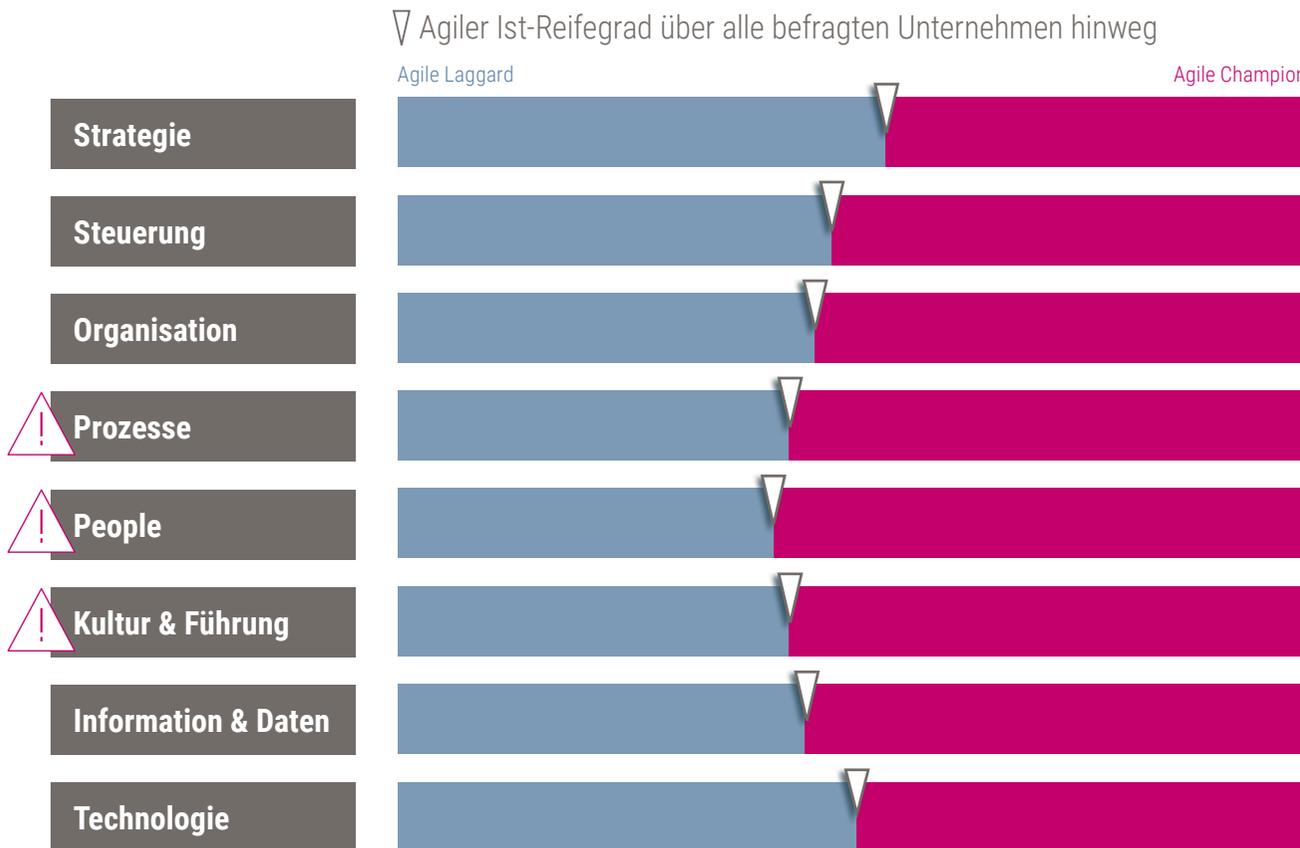
Bisher ungenutzte Potentiale wirksam hebeln

Im Zuge der Ermittlung der agilen Ist-Reife der befragten Unternehmen entlang von acht Dimensionen konnten wir maßgebliche Optimierungspotentiale identifizieren und zentrale Handlungsempfehlungen ableiten, die spürbare Effekte versprechen.

AGILER REIFEGRAD

Agiler Ist-Reifegrad der befragten Unternehmen

Trotz hohem Veränderungsdruck nutzen Organisationen die Potentiale von Agilität nicht ausreichend – Nachholbedarf besteht entlang aller Dimensionen



Zusammenfassung

Agility Index

2,8/5

- > **Die Potentiale von Agilität bleiben nach wie vor weitgehend ungenutzt** – Bei der Betrachtung aller Studienteilnehmer ist die agile Reife der befragten Unternehmen insgesamt auf keiner der acht untersuchten Dimensionen hoch oder sogar sehr hoch ausgeprägt.
- > Aufholbedarf besteht insbesondere in der **Agilisierung von Prozessen und Arbeitsweisen** sowie der **Flexibilisierung** von Organisations- und **Steuerungsstrukturen**.
- > Zu wenig Berücksichtigung finden heute zudem die **People-, Kultur- und Führungsdimensionen** als **wesentliche Erfolgstreiber** auf der Reise zur agilen Organisation.

>> Einblicke in die detaillierten Ergebnisse entlang der acht Agilitätsdimensionen erhalten Sie auf den Folgeseiten.

AGILER REIFEGRAD

Agilitätsdimension Strategie



Agilität spiegelt sich mehrheitlich weder im Strategieinhalt noch in dessen Erarbeitung wider – bei Vorreitern beginnt Agilität hingegen ganz oben

Bildlich gesprochen ist die Strategie von Unternehmen als Business Landkarte zu verstehen, die den Weg hin zu einem klar definierten Ziel vorgibt. Ist es erklärtes Ziel, die agile Reife steigern zu wollen, so ist es unabdingbar, den Agilitätsgedanken in der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen – denn Agilität beginnt ganz oben.

Bei über einem Drittel (36 Prozent) der befragten Unternehmen wird Agilität jedoch bis dato in der Unternehmensausrichtung kaum oder gar nicht betrachtet. Wir beobachten signifikanten Handlungsbedarf auf der obersten Ebene. Hinzu kommt, dass der Agilitätsindikator – hierarchieübergreifend und sinnvoll alle Stakeholder bei der strategischen Ausdetaillierung zu involvieren – bei knapp der Hälfte der Befragten (47 Prozent) nicht in die Praxis umgesetzt wird. Zudem gelingt es einem Viertel der befragten Unternehmen aktuell nicht, ihre Unternehmensstrategie bei Bedarf flexibel anzupassen.



Agile Vorreiter hingegen schöpfen das Agilitätspotential entlang der **Strategie-Dimension** aus und verfolgen einen konsequenten agilen Strategieprozess – von der Definition über die Umsetzung bis hin zum kontinuierlichen Review und Retrospekt.

Agile Champions heben die Bedeutung agiler Prinzipien in ihrer Mission und Vision hervor

amazon
"to be Earth's **most customer-centric** company..."

Zappos
"to provide the **best customer service** possible. Deliver WOW through service."

Adobe
"We promise our **customers** stellar service, our **suppliers** a valuable partner, our **investors** the prospects of sustained profitable growth, and our **employees** the allure of huge impact."

adidas
"Deliver value to our **consumers** with increased **speed** and **quality** through **collaboration** of **empowered** and autonomous teams."

Die **Verankerung agiler Prinzipien in der Strategie** stellt sich als **wesentliche Voraussetzung für den Erfolg** von Agilisierung dar. Wir empfehlen die Verfolgung eines konsequenten agilen Strategieprozesses, damit Agilität nicht alleinig als ein strategisches Ziel deklariert wird, das letztlich in der Umsetzung scheitert.

AGILER REIFEGRAD

Agilitätsdimension Steuerung



Eine Steuerungslogik, die auf agilen Grundsätzen basiert, stellt sich als wesentlicher Hebel für erfolgreiche Unternehmen heraus

Die **Steuerungsdimension** ist insgesamt leicht negativ ausgeprägt. Ein Großteil der befragten Unternehmen fördert ein eher bereichsorientiertes, unflexibles Arbeitsumfeld, verfolgt eine zentralisierte Steuerung und hat starre Budgetierungsprozesse. Die Folge sind signifikant ungenutzte Agilitätpotentiale.

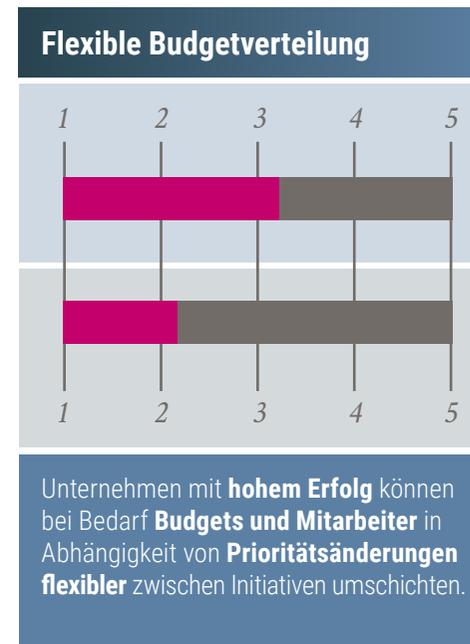
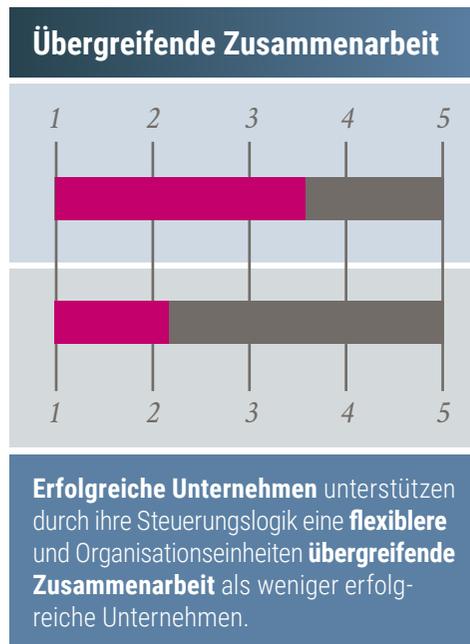
Bedeutsam werden diese insbesondere mit Blick auf die bereits agil ausgerichteten Steuerungslogiken von Unternehmen, die entlang der Dimensionen

Time-to-Market, finanzielle Zielerreichung sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit besonders erfolgreich abschneiden. Hohe dezentrale Freiheitsgrade bei der Umsetzung von Aufgaben und Projekten, Steuerungslogiken, die eine flexible und übergreifende Zusammenarbeit unterstützen, sowie die Übertragung weitreichender Verantwortung an selbststeuernde Teams sind nachweislich erfolgsfördernd – hier lohnt es sich, Steuerungsprinzipien konsequent umzustellen.



Erfolgreiche Unternehmen*

Weniger erfolgreiche Unternehmen*



*Ausprägung des Unternehmenserfolgs entlang der Dimensionen Time-to-Market, finanzielle Zielerreichung sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit

AGILER REIFEGRAD

Agilitätsdimension Organisation 1/2

[zurück zum Inhalt](#)



Aus Organisationsperspektive ist die Mehrheit der Befragten noch wenig agil aufgestellt und verpasst dadurch den Startpunkt für die Umsetzung des agilen Wandels

Die Auflösung der klassischen Organisationsstrukturen ist ein zentraler Startpunkt für die greifbare Umsetzung des agilen Wandels. Zu dieser Erkenntnis kommt jedoch nur eine Minderheit der befragten Unternehmen, denn derzeit weisen unsere Ergebnisse noch deutliche Optimierungspotentiale entlang der **Organisations-Dimension** auf.

Ohne organisatorische Umbaumaßnahmen einzuleiten, bleiben spürbare Effekte oftmals aus. Dies ist unter anderem der fälschlichen Annahme geschuldet, dass Agilität allein durch modernisierte, farbenfrohe und offen gestaltete Meeting-Räume sowie die Einführung von Daily Stand-up Meetings gesteigert werden könne.



 Es gilt, klassische Organisationsstrukturen aufzulösen, um Platz für Agilität und damit eine neue Organisationsdynamik und -flexibilität zu schaffen. 

AGILER REIFEGRAD

Agilitätsdimension Organisation 2/2

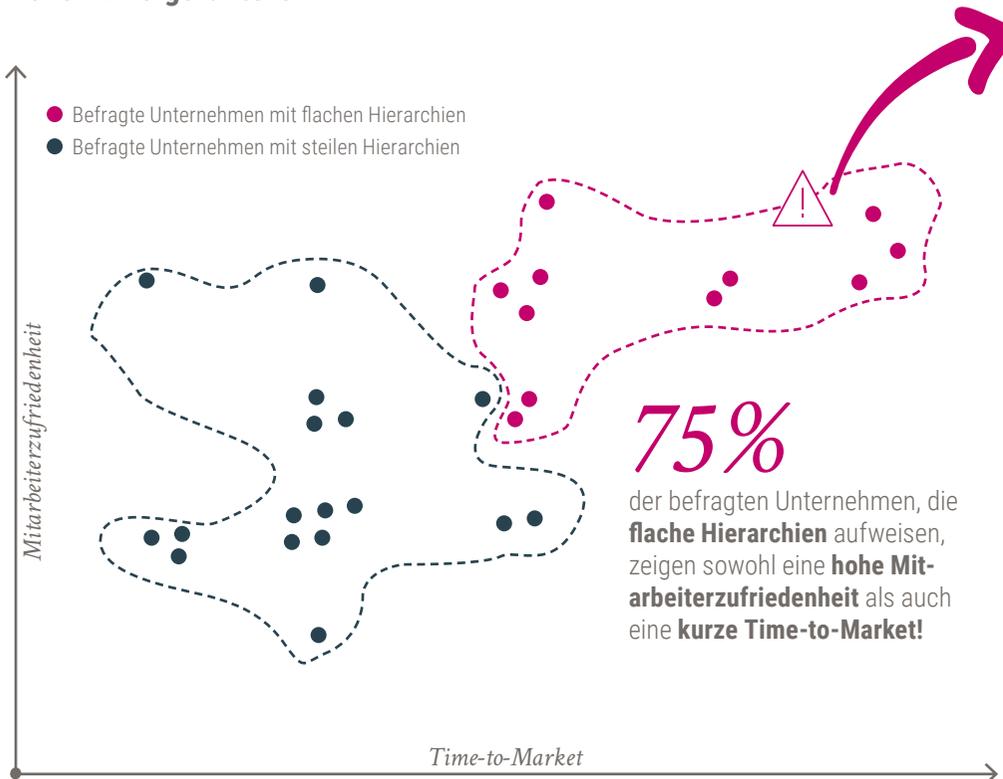
zurück zum Inhalt



Rigide Strukturen aufzubrechen lohnt sich – Agile Organisationsstrukturen fördern maßgeblich die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Time-to-Market

Unternehmenserfolg in Abhängigkeit flacher vs. steiler Hierarchien

In **knapp der Hälfte der befragten Unternehmen** sind die **Organisationsstrukturen** noch durch **steile oder sehr steile Hierarchien** gekennzeichnet. Dass sich dies stark negativ auswirkt, zeigt die Korrelation mit den **wesentlichen Erfolgsfaktoren**:



Organisatorische Umsetzungsformen für agiles Arbeiten

Agil ist jedoch nicht gleich agil. Zur **Förderung von Agilität** beobachten wir **verschiedene organisatorische Umsetzungsformen auf dem Markt** – von der strukturierten Organisation mit einzelnen agilen Pools über Mischformen bis hin zur fluiden Organisation ohne jegliche Hierarchien:

Strukturierte Organisationsformen

Feste Organisationsstrukturen und Hierarchien mit einzelnen agilen Pools, z.B. Poolorganisation, Projektbasierte Organisation

Mischform von Organisationen

Kombination verschiedener Organisationsformen, z.B. Ambidextre Organisation, Sekundärorganisation (hierarchische Aufbauorganisation sowie hierarchieübergreifende Organisationseinheiten)

Fluide Organisationsformen

Auflösung hierarchischer Strukturen; stattdessen hoher Grad an Durchlässigkeit und Flexibilität, z.B. Schwarmorganisation, Holocracy, Squad-/Tribe-Modell

Verankert

Fluide

AGILER REIFEGRAD

Agilitätsdimension Prozesse

[zurück zum Inhalt](#)



Nachholbedarf besteht zudem in der Ausgestaltung zukunftsfähiger Prozesse – zentrale Agilitätstreiber werden bis dato massiv vernachlässigt

Wesentliche Studienergebnisse



In **48%** der Unternehmen sind Prozesse typischerweise kaum oder gar nicht durch eine **End-2-End-Verantwortung** gekennzeichnet.



In über **60%** der Unternehmen werden die Potentiale im Bereich der **Prozessautomatisierung** kaum oder gar nicht ausgeschöpft.



Lediglich **2%** der Unternehmen attestieren einen vollständig optimalen Grad an **Prozessstandardisierung**.

Die Anpassung von Prozessen an den agilen „New Way of Working“ sowie die Integration von agilen Methoden & Tools gilt als Voraussetzung zur Ausschöpfung des Agilitätspotentials.

Best Practice am Beispiel der **BMW Group-IT**

Dass die **Prozess-Dimension** einen wichtigen Hebel auf der agilen Reise darstellt und wie man ihn richtig nutzt, zeigt der BMW Case.

„Prozesse“ wurden innerhalb der BMW Group als ein Kernelement für eine **agile IT-Organisation** definiert. Ziel war es, insbesondere durch den Einsatz agiler Methoden im Rahmen von **Prozess Excellence Programmen**, die Blockade zwischen umfänglichem Optimierungsdruck und notwendiger Geschwindigkeit wirksam zu überwinden.

Gelungen ist dies unter anderem durch die Entwicklung in **Sprints von zwei Wochen**, **kleinen Releases** und der **schnellen Lieferung** eines „**Minimum Viable Products**“. Hierdurch hat BMW insgesamt an Geschwindigkeit gewonnen, sodass z. B. der Zeitaufwand für die Einführung neuer Produkte deutlich reduziert werden konnte.

Klaus Straub,
CIO BMW Group,
im Gespräch
mit Dr. Cyrus
Asgarian, Kien-
baum Partner,
über die agile
Transformation
der BMW-IT



AGILER REIFEGRAD

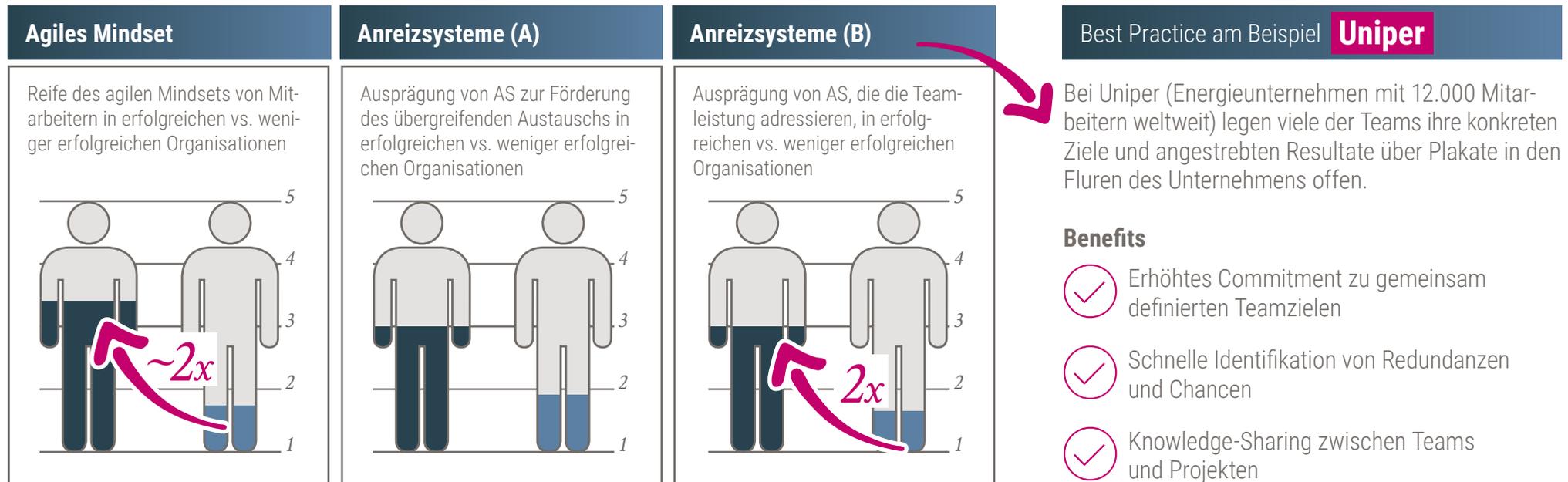
Agilitätsdimension People



Der Blick auf die People-Dimension zeigt: Die Förderung eines agilen Mindsets und die Adressierung von Teamleistung werden zum MUSS für erfolgreiche Org.

Die **People-Dimension** gilt – sofern wesentliche Hebel bedient werden – als Sprungbrett auf der agilen Reise. Denn der Erfolg der agilen Transformation beruht v.a. auf einem spürbaren Wandel im Denken und Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters.

Hier verspüren die meisten Organisationen jedoch Nachholbedarf. So verfügen die Mitarbeiter in über der Hälfte der befragten Unternehmen weder über ein ausgeprägtes agiles Methodenwissen noch über ein agiles Mindset. Erfolgreiche Organisationen hingegen fördern die agile Denk- und Arbeitsweise gezielt mittels Anreizsystemen (AS), die Mitarbeiter an agile Prinzipien heranführen.



 Ergebnis erfolgreicher Organisationen

 Ergebnis weniger erfolgreicher Organisationen

AGILER REIFEGRAD

Agilitätsdimension Kultur & Führung



Kultur & Führung zählen zu den wichtigsten Stellschrauben auf dem Weg zu echter Agilität – Organisationen, in denen FK als Coaches agieren, liegen klar im Vorteil

Führungskräfte agieren als Coaches & Mentoren	Führungskräfte fördern übergreifenden Austausch	Es besteht eine positive Fehlerkultur im Unternehmen
<p>In den von uns befragten Top-Unternehmen, gemessen am Erfolg, agieren Führungskräfte als Coaches – ein Kernprinzip zur Steigerung von Agilität.</p>	<p>Führungskräfte erfolgreicher Organisationen fördern Austausch und Kollaboration zwischen Mitarbeitern über Abteilungen, BUs und FB hinweg – Agile Acceleration ist hier das Ziel.</p>	<p>Der nachhaltige Aufbau einer Fehlerkultur, die Scheitern erlaubt, fördert nicht nur kontinuierliches Lernen, sondern auch den Unternehmenserfolg und liegt in Zeiten von Agilität voll im Trend.</p>

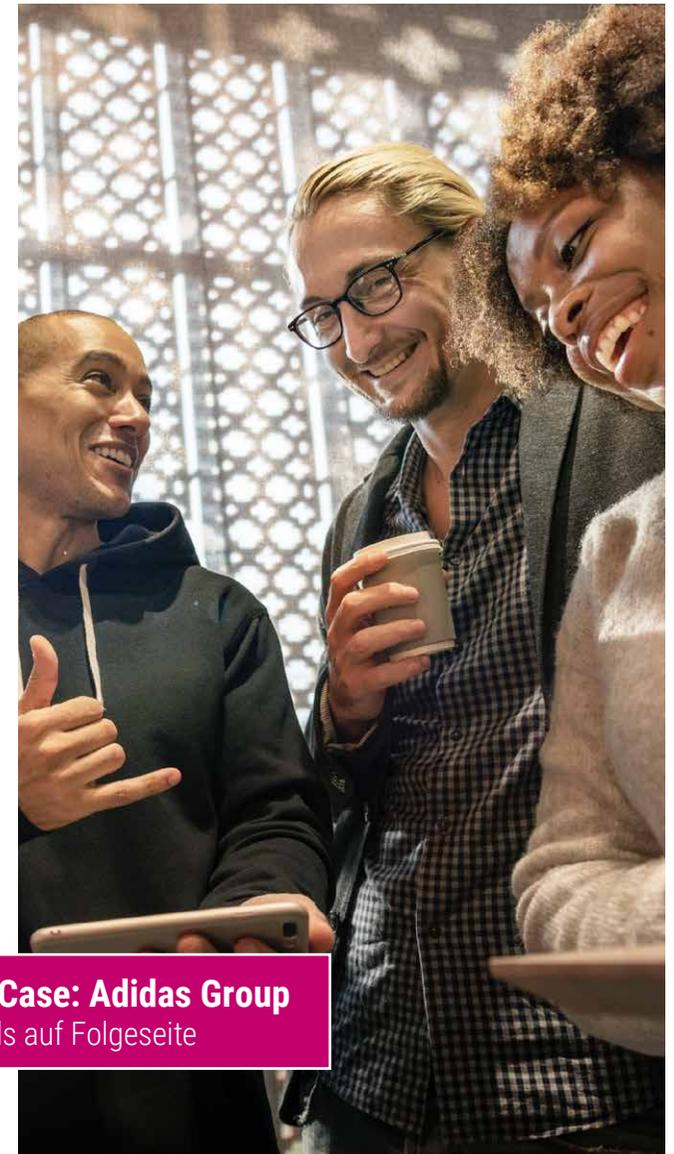
◆ Ergebnis befragter Unternehmen mit weniger Erfolg ◆ Ergebnis befragter Unternehmen mit hohem Erfolg

Damit Agilität viel mehr als Wertesystem, Mindset und New Way of Leadership verstanden und gelebt wird, als es heute in der großen Mehrheit der befragten Unternehmen der Fall ist, gilt es, an der **Kultur- & Führungsdimension** anzusetzen.

Ziel sollte zunächst die Befähigung von Führungskräften – agile Vorbilder – in neuen Rollen sein, um sukzessive auch die Mitarbeiter z.B. in neuen Arbeitsweisen zu trainieren und das agile Mindset zu festigen. Der Adidas Case zeigt, wie es geht.



Use Case: Adidas Group
Details auf Folgeseite



AGILER REIFEGRAD

Agilitätsdimension Kultur & Führung

Use Case Adidas

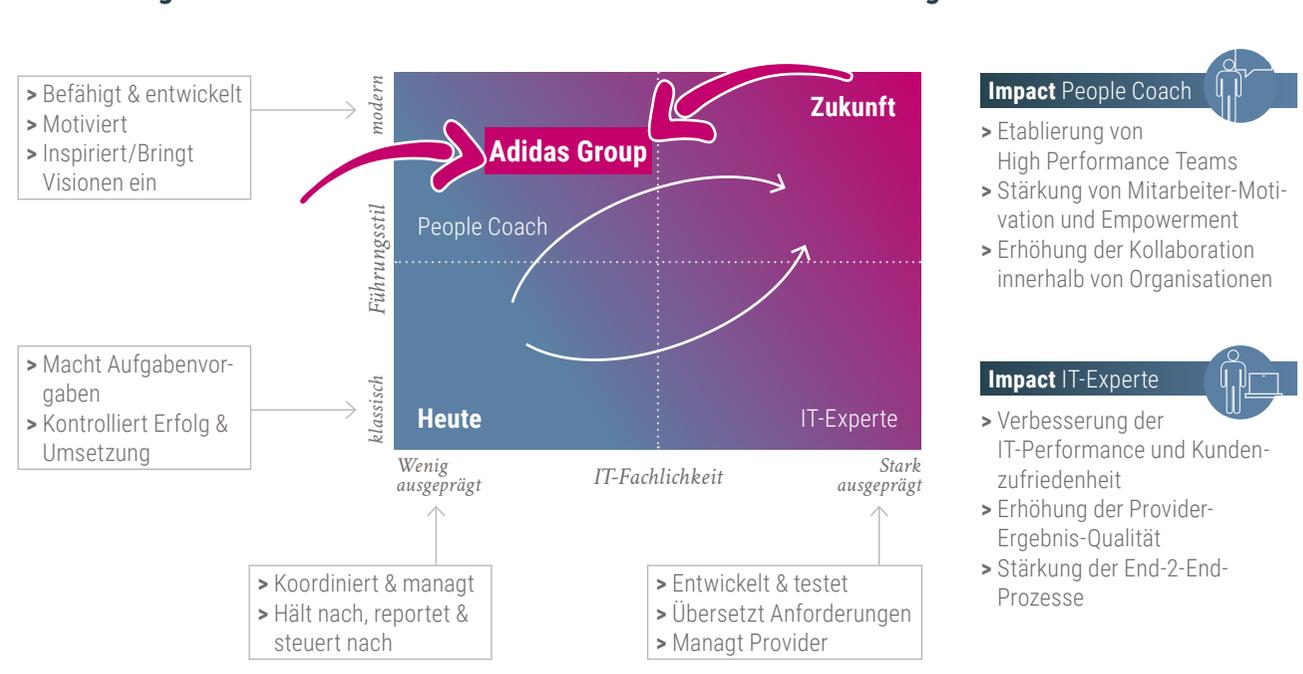
Bei Adidas fungieren Führungskräfte als People Coaches und damit als wirksamer Hebel auf dem Weg zur am schnellsten lernenden IT-Organisation

Adidas Group

Ziel & Aktivitäten

- > Die Adidas-IT hat es sich in Zeiten von Digitalisierung und Agilisierung zum Ziel gesetzt, die **am schnellsten lernende IT-Organisation** in der Industrie zu werden.
- > Damit dies gelingt, setzt der Sportartikelhersteller bei der **Führungskultur** an und ist überzeugt, dass moderne Führungskräfte als **People Coaches** agieren sollten, um ihre Mitarbeiter bei der **persönlichen Weiterentwicklung** zu unterstützen.
- > Es gilt, Flexibilisierung statt **Standardisierung** zu forcieren und Mitarbeitern viel **Freiraum** einzuräumen.
- > IT-Führungskräfte und Mitarbeiter sind zu **selbstgesteuertem lebenslangem Lernen** angehalten und wechseln je nach Kompetenz – entgegen eines klassischen Hierarchieverständnisses – zwischen der Rolle des **Lernenden und Lehrenden**.

Übersetzung des Adidas Case in das Kienbaum-Verständnis des Führungskräftewandels in der IT



Kienbaum beschreibt die neuen Rollen der IT-Führungskraft entlang der Dimensionen **IT-Fachlichkeit** und **-Führungsstil** sowie der wesentlichen **Wirkung** der neuen Rollen (Impact) – Adidas ist im oberen linken Quadranten einzuordnen und liegt damit im Zukunftstrend vor Wettbewerbern.



Durch das neue Führungs- und Rollenverständnis innerhalb der Adidas-IT konnte ein zielgerichteter, spürbarer Impuls auf dem Weg zur am schnellsten lernenden IT-Organisation gesetzt und der Erfolg der agilen Transformation nachhaltig gesteigert werden.

AGILER REIFEGRAD

Agilitätsdimension Information & Daten

zurück zum Inhalt



Big Data wird aktuell noch zu wenig genutzt, obwohl sich damit nachweislich Wettbewerbsvorteile erzielen lassen

Studienergebnisse

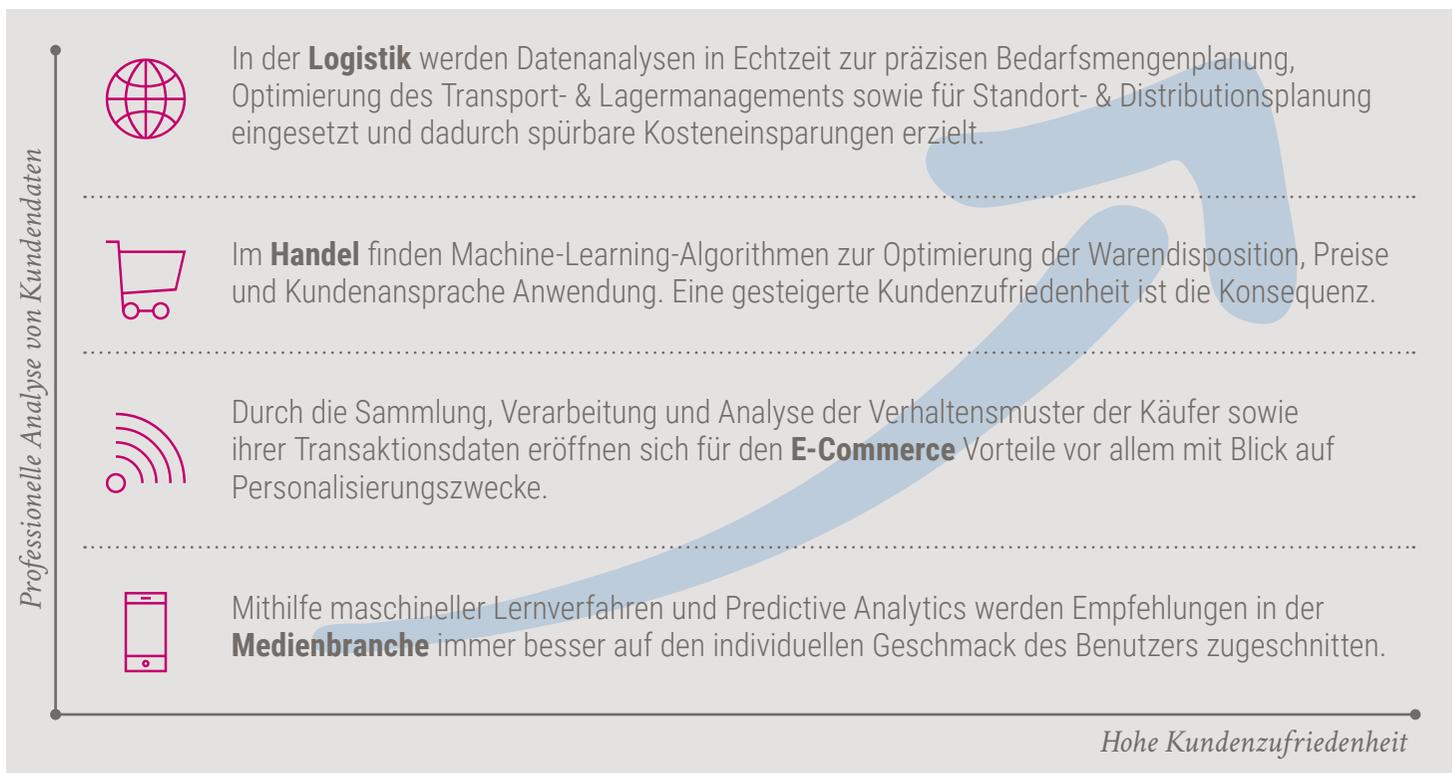
Die **Information- & Daten-Dimension** ist durchschnittlich leicht negativ ausgeprägt und birgt hohe ungenutzte Agilitätspotentiale.

Über die Hälfte der befragten Unternehmen (54 Prozent) verzichtet weitgehend oder vollständig darauf, Big Data für die Identifikation und Analyse von Trends und Marktveränderungen zu nutzen.

In 40 Prozent der Unternehmen werden Kundendaten kaum oder überhaupt nicht genutzt, um systematisch und kontinuierlich Veränderungen der Kundenbedürfnisse zu identifizieren.

Eine einheitliche Datenstruktur als Basis für den systematischen Einsatz von Big Data existiert bei 60 Prozent der Befragten weiterhin nicht.

Mit Big Data lassen sich Wettbewerbsvorteile erzielen – Beispiele aus verschiedenen Anwendungsbereichen offerieren hohe Potentiale



Big Data gilt in vielen Branchen als Schlüssel zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und führt nachweislich zu einer höheren Servicequalität und Kundenzufriedenheit.

AGILER REIFEGRAD

Agilitätsdimension Technologie



Um den Einsatz von Zukunftstechnologien und damit den agilen Reifeprozess zu fördern, geht der Trend hin zum Aufbau von Technologiekompetenz

Die Digitalisierung und die daraus resultierenden Zukunftstechnologien verändern nicht nur einzelne Funktionsbereiche, sondern ganze Unternehmensstrukturen und Geschäftsmodelle. Agilität und Technologie begegnen uns dabei als sich gegenseitig bedingende Entwicklungen, die sich Hand in Hand vollziehen.

Doch obwohl das Bewusstsein für die Wichtigkeit des Einsatzes von Zukunftstechnologien stetig zunimmt, bleiben viele Unternehmen deutlich hinter ihren Möglichkeiten zurück. So ist auch die **Technologie-Dimension** insgesamt nur schwach ausgeprägt und weist entsprechend hohe ungenutzte Agilitätspotentiale auf.

28%

der Befragten setzen kontinuierlich **neue Technologien** ein und nutzen diese schnell mit hohem Reifegrad.

der befragten Unternehmen beschäftigen sich stark mit **IoT, Robotics** und **Artificial Intelligence**.

44%

Marktführer treiben den Einsatz zukunftsorientierter Technologien durch den Aufbau dafür notwendiger Skills und Kompetenzen voran

Key Facts



Einstellung von **+3.000 AI Experten** bis 2021



Stärkung der **Kompetenz in neuen Technologien** mithilfe einer zukunftsorientierten **Partnerstrategie**



Etablierung einer **Digital Factory** zur **Bündelung** und zum **Ausbau** von **IoT & AI Capabilities**



Investitionen in eigene Start-Ups i.H.v. **85 Mio. EUR** zur **Weiterentwicklung digitaler Kompetenzen**



„Ausbildung 4.0“ mit Fokus auf Kompetenzen u.a. im Bereich **künstliche Intelligenz** und **Robotics**

Use Case

Bosch

B/S/H

Siemens

Otto

BMW Group



INVESTITION IN AGILITÄT –

Nach der IT ziehen andere nach

Agile Methoden und Tools finden längst nicht mehr ausschließlich Anwendung in der IT. Andere Unternehmensfunktionen wie Marketing & Sales oder Forschung & Entwicklung ziehen nach und sind zunehmend bereit, in Agilität zu investieren.

INVESTITION IN AGILITÄT

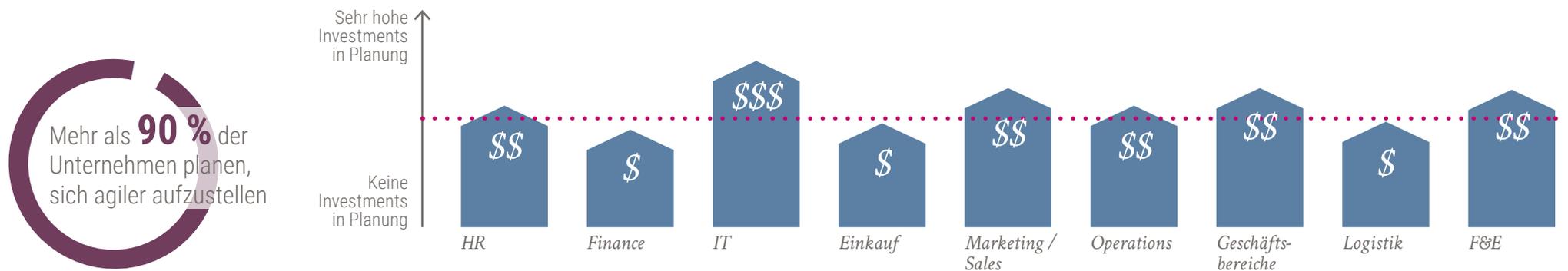
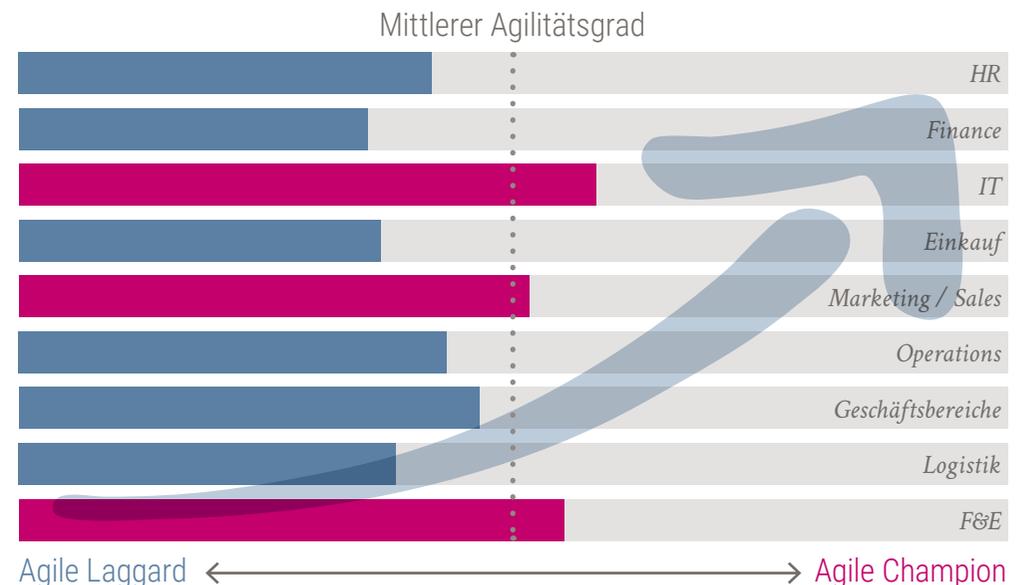
Alle Funktionen haben den Aufholbedarf mit Blick auf ihren agilen Reifegrad erkannt – Über 90 Prozent der befragten Unternehmen planen, sich agiler aufzustellen

IT, Marketing & Sales sowie Forschung & Entwicklung (F&E) sind heute die **Spitzenreiter in der agilen Ausrichtung** ihrer Unternehmensbereiche. Insgesamt zeigt sich jedoch, dass **alle Funktionen hinter den durch Agilität erzeugten Möglichkeiten** zurückbleiben.

Die gute Botschaft ist: Alle Unternehmen haben verstanden, dass die neuen **Anforderungen an Organisationen Unternehmen zwingen, sich agiler aufzustellen**. Jedoch bedarf der Wandel hin zur agilen Funktion auch Investition. Um den Wandel zu gestalten, sind **mehr als 90 Prozent der befragten Unternehmen bereit**, in den Aufbau agiler Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und in die agile Neuausrichtung von Strukturen, Prozessen und Methoden **zu investieren**.

Alle befragten Unternehmen **planen, in den nächsten drei Jahren in die Steigerung ihres Agilitätsgrads zu investieren**. Auch hier stehen weiterhin die **IT, Marketing & Sales, Forschung & Entwicklung sowie die Geschäftsbereiche** am stärksten im Fokus. Insgesamt sollen jedoch **in allen Bereichen mittlere bis hohe Investitionen** getätigt werden.

Agile Reife der Funktionen heute



Mehr als **90%** der Unternehmen planen, sich agiler aufzustellen

INVESTITION IN AGILITÄT

Best Practices – Agile Produktentwicklung und Agile Marketing

[zurück zum Inhalt](#)

Vorreiter profitieren nicht nur durch eine agile IT – sie verkürzen auch Entwicklungszeiten in F&E und setzen auf agile Kampagnen im Marketing

Bosch als ausgezeichneter Agilitäts-Partner in der Produktentwicklung

Bosch setzt vermehrt agile Methoden aus der Software-Entwicklung in der Produktentwicklung ein

 Kleine, fokussierte und hochmotivierte Entwicklungsteams aus einer **konzerninternen Startup-Plattform**

 **Interdisziplinär besetzte Arbeitsgruppen** mit hohem Grad an Verantwortung und Selbstorganisation

 Durchführung von **Sprints mit kleinen Zwischenzielen** und **flexibler Planung** nächster Schritte

 **Von einer Produkt- hin zu einer Dienstleistungsorientierung** durch enge, iterative Abstimmung mit Kunden

 **Kooperationen mit Partnern** wie Tesla werden mit dem Award Excellent Development Partner ausgezeichnet

 **Verkürzung der Entwicklungszeit** von Lösungen und Applikationen um die Hälfte

Grundsätze einer agilen Marketing-Funktion und Oreo als Vorreiter

 **Regelmäßige Maßnahmenevaluation** und **datenbasiertes Lernen** statt Meinungen und Gewohnheiten als Input für zielgruppenspezifische Initiativen

 **Kundenorientierte, funktionsübergreifende Zusammenarbeit** statt Silos und Hierarchien, um schnell und effektiv Marketinginhalte zu entwickeln

 **Anpassungsfähige** und **iterative Kampagnen** anstelle von Big-Bang Kampagnen, um auf Trends und Veränderung reagieren zu können

 **Kontinuierliche Analyse** und **Befriedigung sich wandelnder Kundenbedürfnisse** statt Festhalten an statischen Bedarfsvorhersagen

 **Flexible Planung mit vielen Zwischenzielen** und **umgehende Reaktion** auf Feedback oder Dateninput statt strikter Verfolgung eines Marketingplans

 **Viele kleine Experimente statt großer Projekte**, um rapide Iterationszyklen zu fördern, eine positive Fehlerkultur zu stärken und Risiken zu verringern

Oreo gilt als Vorreiter im Agile Marketing – Dies basiert auf einem **agil aufgestellten Marketing-Team, tiefgehender Zielgruppenkenntnis** durch konsequentes Monitoring und Analysieren sowie einer starken Community.

Beispiel: Dank der **agilen Strukturen** gelang es Oreo beim Superbowl 2013, einen Stromausfall zu nutzen und innerhalb von acht Minuten einen situationsadäquaten Werbeslogan zu tweeten. Durch die **Nutzung dieses „Mikro-Moments“** gelang ihnen ein **viraler Hype** mit **enormer Reichweite** in den sozialen Medien.

KIENBAUM AGILITY APPROACH –

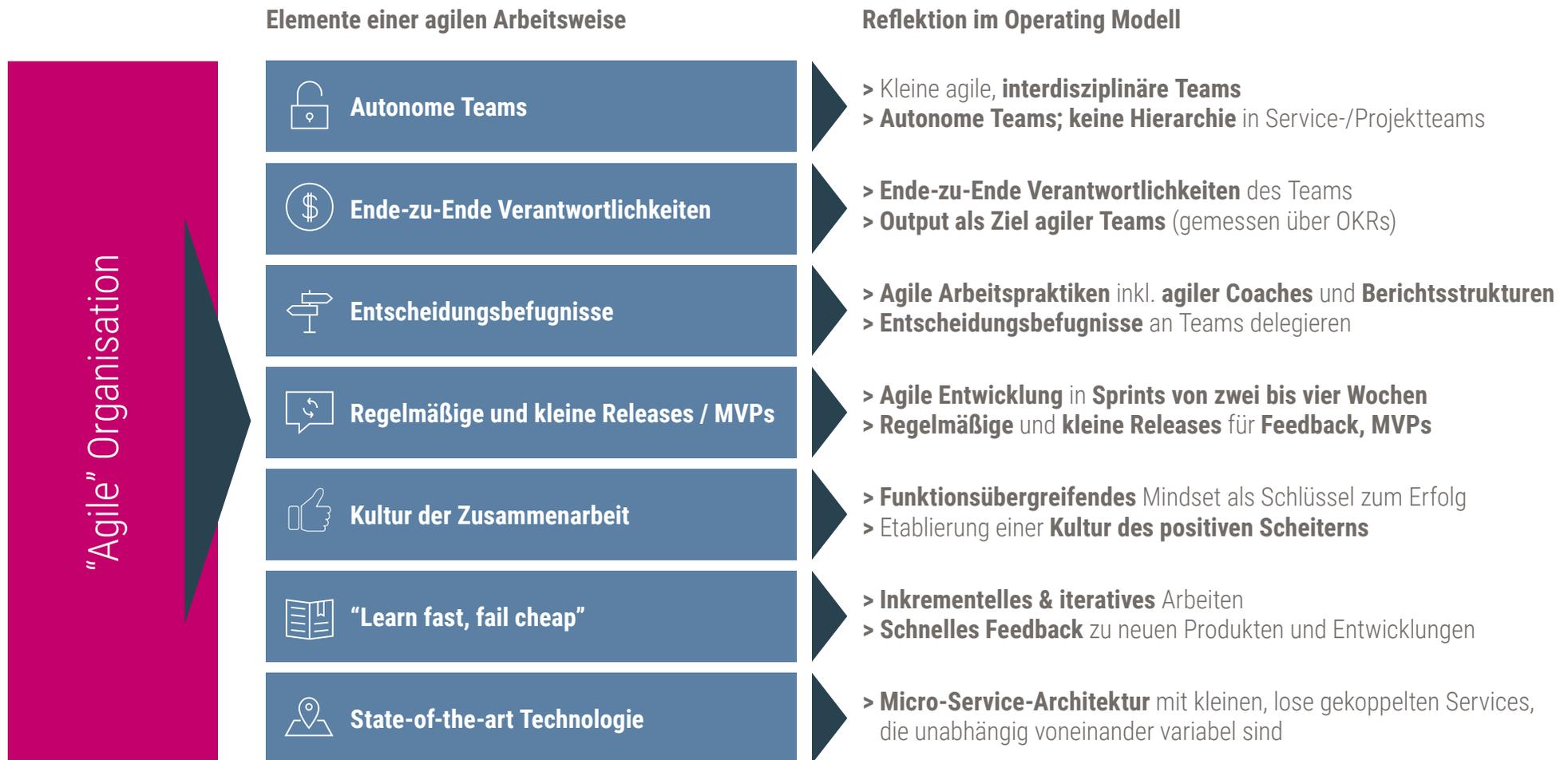
Die Transformation zur agilen Organisation

Unser Beratungsansatz basiert auf unserer umfassenden Erfahrung in der Begleitung von Unternehmen auf dem Weg zur „All Agile Organization“ und setzt auf organisatorische Weiterentwicklung sowie die gezielte Umsetzung von agilen Pilotprojekten zur Förderung unternehmensweiter Agilität.

KIENBAUM AGILITY APPROACH

Kernelemente agiler Organisationen

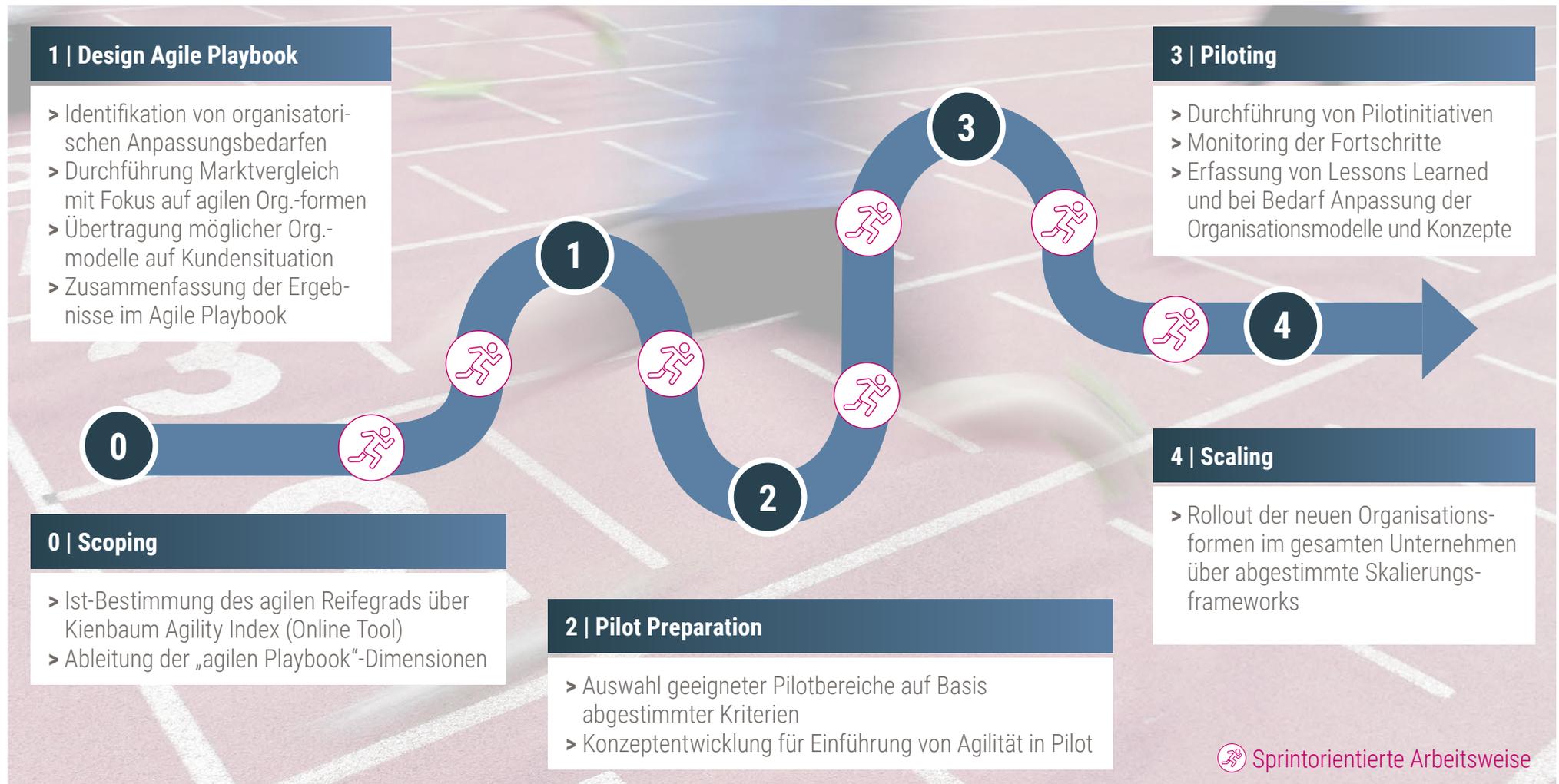
Die Studienergebnisse decken sich mit unseren Markterfahrungen –
Erfolgreiche Unternehmen mit hoher agiler Reife zeichnen sich durch sieben Kernelemente aus



KIENBAUM AGILITY APPROACH

[zurück zum Inhalt](#)

Zur Steigerung unternehmensweiter Agilität setzen wir auf einen Vier-Phasen-Ansatz, der die gezielte Umsetzung von agilen Pilotprojekten forciert



DEMOGRAFISCHE DATEN

[zurück zum Inhalt](#)

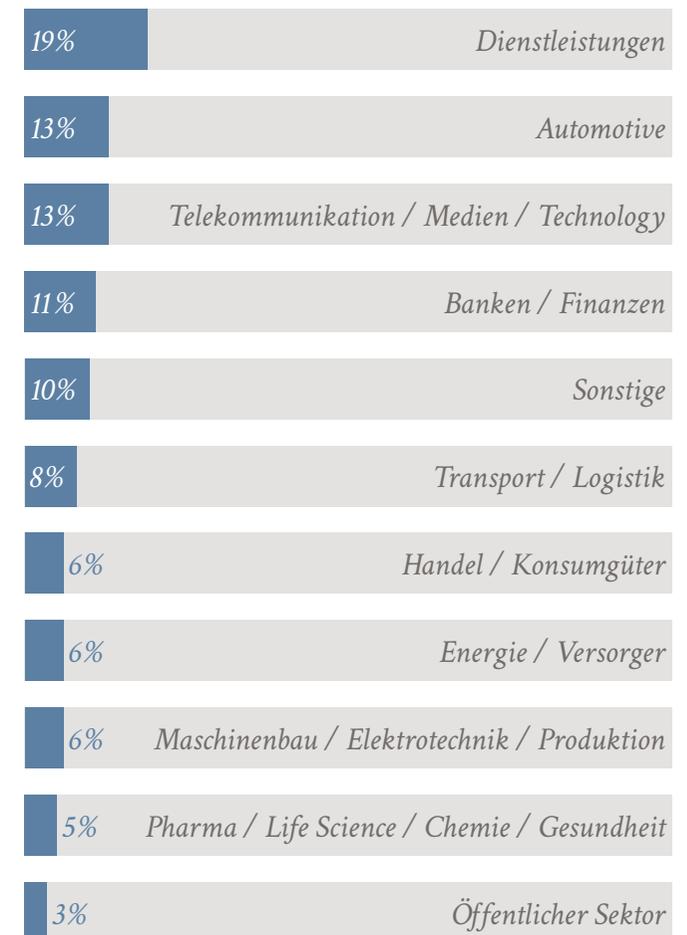
Mit unserer breiten Studie mit mehr als 200 Teilnehmern – überwiegend aus dem oberen Management – erfassen wir ein valides Marktbild

Kienbaum hat Entscheidungsträger und Business-Verantwortliche zum Thema „All-Agile Organization“ in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt.

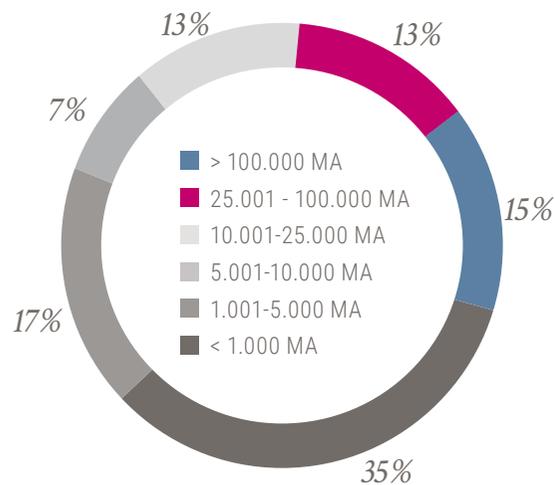
Mit mehr als **200 Teilnehmern** – überwiegend aus dem **(oberen) Management** – aus **unterschiedlichen Branchen** und über **alle Unternehmensgrößen** hinweg hat Kienbaum damit ein objektives Bild des Marktes ermittelt.

Im Fokus der Studie steht die **Bestimmung des agilen Reifegrads** deutscher Organisationen entlang acht wesentlicher Dimensionen sowie die **Ableitung zentraler Handlungsempfehlungen zur Steigerung des Unternehmenserfolgs**.

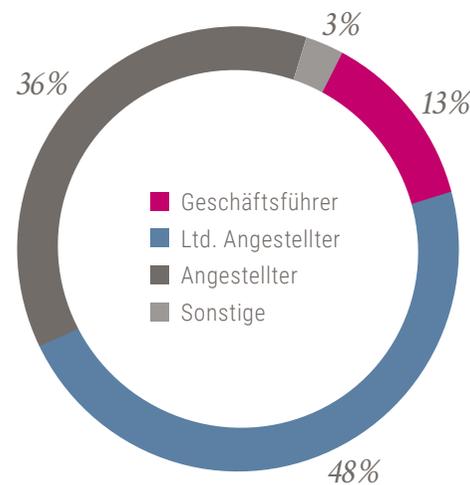
Branchen



Unternehmensgröße (Mitarbeiter)



Position der Studienteilnehmer



KONTAKT

Studienteam & Ansprechpartner

[zurück zum Inhalt](#)

Ansprechpartner



Dr. Cyrus Asgarian
Partner / Executive Director
cyrus.asgarian@kienbaum.de

Impressum

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler Straße 5
51149 Köln
www.kienbaum.de

Studienteam

Nina Feuersinger | Meike Schwill | Theresa Zeuzem | Kristina Beckehoff | Victoria Wright

Bildnachweis: S.1, 2, 5, 20, 21, 26: Shutterstock | S.6, 9, 11, 12, 16, 17, 23, 24, 27: Unsplash | S.13: Fotolia

Profitieren Sie von unserem kostenfreien Knowledge Center



Kienbaum
Agility Index



Unsere Studienreihe zu
Org.-Fragestellungen



Kienbaum Insights
The CIO. Magazin



Organisations-
Benchmarks



Kienbaum
Best Practices

[zurück zum Inhalt](#)



Kienbaum