

# Agiler Strategieprozess

## Mit Sprints aus der Krise – ein Erfahrungsbericht

Agile Projektarbeit ist im Softwarebereich inzwischen weit verbreitet. Aber lässt sich auch die Strategiearbeit nach diesen Prinzipien gestalten? Der Erfahrungsbericht des Softwareunternehmens Saxonía Systems AG zeigt, wie ein solcher agiler Strategieprozess etabliert werden kann und wie sich die Organisation und Kultur des Unternehmens dadurch veränderten.

### Ausgangslage

2010 stand die Saxonía Systems AG mit dem Rücken zur Wand. Das Unternehmen erwirtschaftete einen sehr großen Umsatzanteil mit Unternehmen der Halbleiterindustrie. Durch die nahezu zeitgleich ausbrechende Finanz- und Halbleiterkrise entstanden Umsatzeinbußen von 40 %. Mit damals 160 Mitarbeitern lag der Umsatz bei nur noch 13 Millionen Euro. Die Verluste zehrten die Rücklagen auf.

Die Hauptgründe für die bedrohliche Lage war die schlechte Zusammenarbeit im Management aufgrund der in der Vergangenheit entstandenen »Fürstentümer«, die fehlende Strategie und Zielrichtung sowie die mangelnde Fokussierung im Produktportfolio (vgl. Abb. 1).

### Ansatzpunkt: strategische Unternehmensführung

Die Unternehmensleitung war fest davon überzeugt, dass es einer neuen Form der Zusammenarbeit und Führung bedarf. Und das prinzipiell auf allen Ebenen, jedoch im ersten Schritt im Management. Das Management sollte von nun an als Team agieren, getreu dem Motto »Gemeinsam sind wir stark und können alles schaffen« (vgl. Abb. 2).

Das gesamte Managementteam der Saxonía Systems AG ist heute davon überzeugt, dass bestimmte Herausforderungen operativ nicht lösbar sind. In der Vergangenheit befand sich jede einzelne Führungskraft im operativen Hamsterrad. Um dieses verlassen zu können, musste eine Ebene höher angesetzt werden – bei der strategischen Unternehmensführung. Wenn dort etwas verändert wird, hat das positive Auswirkungen auf alle anderen Führungsdisziplinen wie Selbstführung, Mitarbeiterführung und operative Unternehmensführung. Eine Strategiearbeit,

#### Saxonía Systems AG

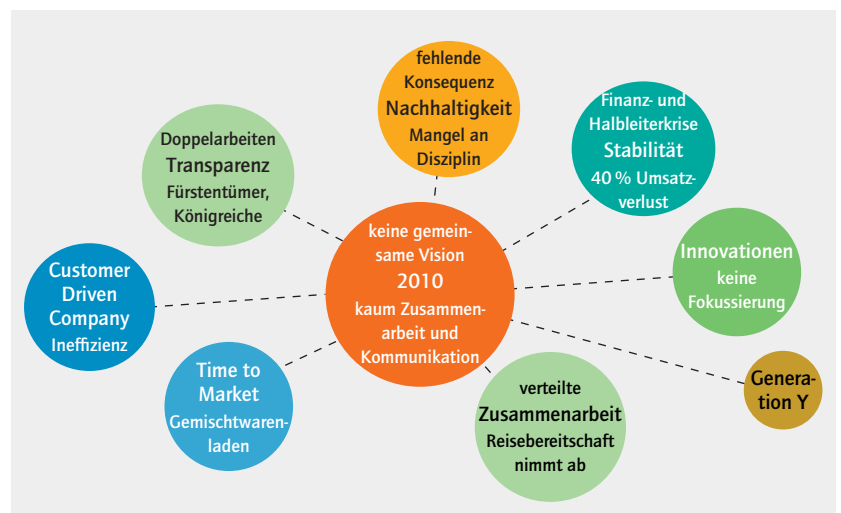
- Entwicklung von Individualsoftware im Kundenauftrag (Custom Application Development)
- 265 feste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- seit 28 Jahren am Markt
- eine inhabergeführte, nicht börsennotierte Aktiengesellschaft
- 2017 betrug die Gesamtleistung 31,7 Millionen Euro
- mit Standorten in München, Dresden, Berlin, Hamburg, Leipzig und Görlitz

die auf die Mitwirkung der Mitarbeiter setzt, verändert alle Führungsbereiche. Nur so lassen sich eine Vision und die Unternehmensziele gemeinsam entwickeln und vereinbaren.

**Eine Strategiearbeit, die auf die Mitwirkung der Mitarbeiter setzt, verändert alle Führungsbereiche.**

Dafür ist es wichtig, dass die zu bearbeitenden strategischen Handlungsfelder sowie die vereinbarten strategischen Ziele übersichtlich dargestellt wer-

Abb. 1 Die Herausforderungen 2010



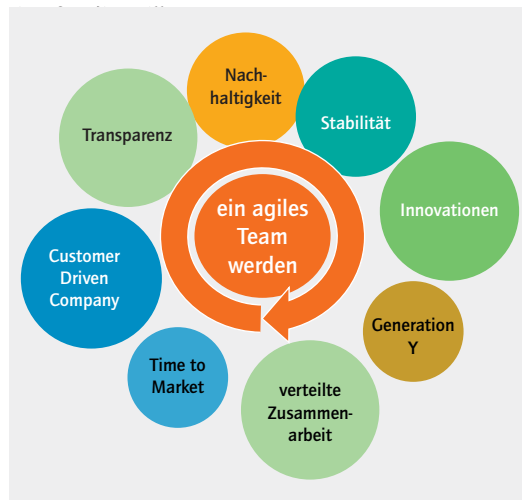


Abb. 2 »Zusammenarbeit neu denken« als Schlüssel

#### Strategy Map

Eine Strategie-Landkarte fasst die Strategie eines Unternehmens auf einer Seite zusammen. Dabei werden strategische Ziele festgelegt und aus den Perspektiven Finanzen, Kunden/Markt, Prozesse, Potenziale (Mitarbeiter, Organisation) möglichst konkret und nachvollziehbar beschrieben und anschließend zueinander in Beziehung gesetzt. Aus der Strategy Map können dann strategische Initiativen abgeleitet werden.

#### Scrum

Ein Vorgehensmodell aus der agilen Softwareentwicklung, das davon ausgeht, dass komplexe Projekte nicht detailliert planbar sind. Die Planung erfolgt daher mithilfe einer schrittweisen Verfeinerung. Das System wird durch ein selbst organisiertes Team entwickelt, das in einem vorher abgestimmten Rahmen die gemeinsame Verantwortung für die Fertigstellung übernimmt. Alle Mitglieder des Entwicklungsteams sind nahezu gleichberechtigt.

#### agil

Der Begriff der Agilität stammt aus der Softwareentwicklung. Eine agile Projektarbeit soll gewährleisten, dass flexibel und beweglich (agil) auf sich ändernde Anforderungen eingegangen werden kann und man sich nicht nur starr an der ursprünglichen Planung orientiert. Die vier wichtigsten Prinzipien der agilen Softwareentwicklung wurden 2001 im »Manifesto for Agile Software Development« festgehalten: Es geht in erster Linie um die Individuen und deren Zusammenarbeit, eine frühzeitig lauffähige Software, die Einbindung des Kunden und Änderungsfreudigkeit statt Planungsverfolgung.

den. Das 2010 neu gebildete Strategieteam hat sich daher, unterstützt von einem externen Organisationsberater, für die Visualisierung in Form einer **Strategy Map** entschieden.

Aber wie sollte das Ganze jetzt konkret angegangen werden? Bis 2010 gab es weder eine ausformulierte Strategie noch einen Strategieprozess, es wurde lediglich das obligatorische und häufig wenig Nutzen stiftende jährliche Strategietreffen abgehalten. Die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen war durch die schweren Rückschläge der Jahre 2009 und 2010 jedoch sehr groß.

### Die Maßnahmen und ihre Wirkung

Das Strategieteam machte sich mit großem Engagement an die Arbeit. Und bei jedem Schritt entstanden immer wieder neue Ideen. Fehler wurden gemeinsam analysiert, damit alle daraus lernen konnten. Nach und nach gelang es dadurch, Entscheidungen deutlich fundierter zu fällen. Im Folgenden werden einige wichtige **Maßnahmen** aus den letzten Jahren und deren Wirkung erläutert.

**Quick Wins** Im ersten Schritt ging es um das Wichtigste: Die größten operativen Probleme im Rahmen der Krise mussten 2010 behoben werden. Wirkung: Die Quick Wins haben allen Luft zum Atmen und Nachdenken verschafft. Schon nach kurzer Zeit konnte die Lage stabilisiert werden und erst dann konnte man sich an die strategische Arbeit machen.

**Strategieteam gegründet** Im nächsten Schritt wurde 2010 ein festes Strategieteam gegründet, welches sich bis heute dreimal jährlich zu einem zweitägigen Strategiemeeting trifft und die wichtigsten Themen gemeinsam bearbeitet. Wirkung: Die Zusammenarbeit über die Bereichsgrenzen hinweg wurde gestärkt.

**Strategy Map mit Zielen für 2015 erarbeitet** In einem der ersten Strategiemeetings 2010 wurde eine Strategy Map mit den strategischen Handlungsfeldern und strategischen Zielen bis 2015 erarbeitet. Da die Ressourcen sehr begrenzt waren, konzentrierte sich das Strategieteam auf wenige strategische Initiativen, die sie damals als besonders wichtig erachteten, Wirkung: Damit wurde die Basis für eine zielgerichtete Zusammenarbeit im Strategieteam geschaffen. Allen Mitgliedern des Strategieteam wurden die anstehenden Herausforderungen transparent und es wurde um Lösungen gerungen. Die Mitarbeiter erfuhren jedoch nichts Konkretes über die Strategiearbeit und über das Wohin. Es waren auch kaum Mitarbeiter in die strategische Arbeit eingebunden. Hinzu kam, dass zwischen den Strategiemeetings so gut wie nicht miteinander kommuniziert wurde und die strategischen Themen erst mal liegen blieben. Die Mitglieder des Strategieteam erledigten ihre Aufgaben häufig erst kurz vor dem nächsten Treffen.

**Konzept »Ein Team, ein Office« und Scrumboard entwickelt (2012)** Das strategische Vorgehen zahlte sich aber dennoch bereits aus. Das Unternehmen wurde innovativer. Für das Kerngeschäft, die Softwareentwicklung, wurde von 2010 bis 2012 mit »Ein Team, ein Office« ein Konzept für die verteilte agile Projektarbeit erarbeitet. Dabei sind die Teammitglieder, die etwa teilweise beim Kunden, teilweise im Unternehmen arbeiten, durch eine permanente Videokonferenzschaltung miteinander verbunden und können sich daher jederzeit gegenseitig ansprechen. Für die Umsetzung entwickelte das Unternehmen eigens ein interaktives digitales Scrumboard, auf dem alle Informationen rund um die auszuführenden Aufgaben angezeigt werden. Wirkung: Diese Innovationen brachten dem Unternehmen in den Folgejahren eine große Aufmerksamkeit in der Softwareentwicklungsszene. Die Saxonia Systems AG hatte einen Weg gefunden, agile Softwareentwicklung ohne größere Effizienzverluste in verteilten Teams durchzuführen.

**Entwicklung einer neuen Vision ohne die Mitarbeiter** 2012/2013 erlebte das Unternehmen, was es heißt, eine Vision ohne die Mitarbeiter zu erarbeiten. Das Strategieteam saß im Elfenbeinturm – so

muss es sich für die Mitarbeiter angefühlt haben. Das Strategieteam war von der Idee überzeugt, die Formel 1 der Softwareentwicklung sein zu wollen – mit Qualität, Speed und Innovation. Die Analogien waren für das Strategieteam sehr einleuchtend, nicht jedoch für die Mitarbeiter. Das Strategieteam war schon im Ziel und die Mitarbeiter noch an der Startlinie. So funktioniert Mitarbeiterbindung nicht. Erst 2015 wurde ein neuer Anlauf genommen und mit allen Mitarbeitern ein Zielbild für 2020 erarbeitet.

**Durch die engpasskonzentrierte Strategie gelang der Wandel vom »Gemischtwarenladen« zum Spezialisten.**

**Fokussierung und Spezialisierung im Portfolio** Ab Anfang 2012 setzte sich das Unternehmen intensiv mit der **engpasskonzentrierten Strategie** von Wolfgang Mewes auseinander. Dabei geht es um die Fokussierung der gesamten Organisation auf den Kundennutzen sowie eine größtmögliche Spezialisierung. Die Anwendung der engpasskonzentrierten Strategie hat die Transformation vom »Gemischtwarenladen« hin zum Spezialisten mit dem Anspruch auf Marktführerschaft eingeleitet. Wirkung: Der Umbau zum Spezialisten für Individualsoftwareentwicklung im Kundenauftrag (Custom Application Development) wurde beschlossen. Die heutige marktführende Stellung des Unternehmens in diesem Segment ist auf die konsequente Umsetzung dieses Beschlusses zurückzuführen. Dieser Umbau wurde von zahlreichen strategischen Initiativen begleitet.

**Strategiemeeting für ein Jahr ausgesetzt** Ein großer Fehler war es, den Strategieprozess und die Strategiemeetings von Mitte 2012 bis Mitte 2013 auszusetzen und zu glauben, dass die strategische Arbeit in kleineren Arbeitsgruppen während des Tagesgeschäftes weiterhin so gut funktionieren wird. Wirkung: Für rund 12 Monate fand keine zielgerichtete Strategiearbeit mehr statt. Intransparent agierende Arbeitsgruppen ließen das alte Misstrauen im Managementteam wieder aufflammen. Die in Ansätzen geschaffene Vertrauenskultur drohte wieder verloren zu gehen.

**Strategy Map für 2020 erarbeitet** Nachdem der Strategieprozess wiederbelebt wurde, erarbeitete das Strategieteam 2013 eine neue Strategy Map für das Jahr 2020 mit einem Umsatzziel von 42 Millionen Euro. Wirkung: Trotz der Rückschläge und Fehler zahlte sich die strategische Arbeit durch kontinuierliches Umsatz- und Ergebniswachstum aus. Die Modernisierung des Portfolios kam voran.

**Das Scrumboard wurde für die Strategieumsetzung adaptiert und ein Strategie-Stand-up etabliert**

Um eine unternehmensweite Transparenz über alle strategischen Initiativen zu schaffen, wurde 2014 das Saxoniaboard eingeführt. Hier können sich alle Mitarbeiter über den Status der strategischen Initiativen informieren und sehen, wer jeweils verantwortlich (Owner) ist. Zur gleichen Zeit wurde auch das Format Strategie-Stand-up geschaffen. Seither treffen sich die Owner strategischer Initiativen alle 14 Tage und berichten über den Status und Fortschritt der einzelnen Initiativen. Mit diesen beiden Maßnahmen konnte sichergestellt werden, dass die strategische Arbeit auch zwischen den Strategiemeetings vorangeht. Seit Ende 2014 kann jeder Mitarbeiter an den Strategie-Stand-ups teilnehmen und sich über den Fortschritt informieren. In der Regel informieren sich heute über alle Standorte hinweg zwischen 80 und 90 Mitarbeiter über den aktuellen Stand der strategischen Initiativen. Wirkung: Mit diesen Maßnahmen wurde der Weg für mehr Mitarbeiterbeteiligung im Sinne von »Mitwirkung mit Wirkung« geebnet. Die Geschwindigkeit und Qualität der Transformation nahmen deutlich zu und auch der Kulturwandel beschleunigte sich.

**Scrum für das Management adaptiert** Im nächsten Schritt ging es um die Form der Zusammenarbeit. Es wurde gemeinsam überlegt, wie alle disziplinierter und konsequenter werden können. Das agile Vorgehen in Projekten war bekannt und wurde bereits seit längerem in der Softwareentwicklung der operativen Einheiten gelebt. Aber könnte das auch im Management funktionieren? Die Auffassung des Strategieteam war ganz klar – ja! Ab Anfang 2015 wurde Scrum für den Strategieprozess des Unternehmens adaptiert. Wirkung: Seit der Einführung von Scrum verfügt das Unternehmen über einen agilen Strategieprozess. Zusammen mit den Komponenten, die seit Ende 2010 entwickelt wurden, war ein agiles Management-Framework entstanden, welches im ersten Schritt keinerlei Veränderungen an der Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen notwendig macht. Alles, was es braucht, ist der Mut der Führungsriege des Unternehmens oder auch einer einzelnen Unternehmenseinheit.

**Das agile Management-Framework einzuführen braucht vor allem Mut.**

**Einführung Saxonia-Stand-up** Da das mittels Videokonferenzsystemen standortübergreifend or-

#### engpasskonzentrierte Strategie

Eine Methodik, um Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln, indem das Unternehmen sich spezialisiert. Die Strategie beruht auf den vier Prinzipien: Konzentration auf die eigenen Stärkenpotenziale, Orientierung am Kundennutzen, Ermittlung des größten Engpasses bei den Kunden und Betonung immaterieller Werte.

**Sprint**

Ein Sprint ist ein Arbeitsabschnitt innerhalb des Scrum-Vorgehensmodells. Das Besondere ist, dass während des Sprints keine Änderungen erlaubt sind, die das Sprintziel beeinflussen, und dass ein Sprint niemals verlängert wird.

ganisierte Strategie-Stand-up, an dem schließlich bis zu 60 % der Belegschaft teilnehmen, immer mehr den Charakter einer Betriebsvollversammlung angenommen hatte, wurde 2016 ein neues Format, das Saxonia-Stand-up, mit einem sechswöchigen Turnus eingeführt.

In einer halben Stunde wird seitdem bei wichtigen Entscheidungen über deren Hintergründe und Kundenszenarien berichtet. Die Teilnahme ist freiwillig und wird als Arbeitszeit gewertet. Wirkung: Das Strategieteam hat mit diesem neuen Format schnell auf das festgestellte Informations- und Kommunikationsbedürfnis der Mitarbeiter reagiert. Ein Indiz für einen höheren Reifegrad des Managements. Mit dem Saxonia-Stand-up war ein weiterer Schritt in Richtung Transparenz und Einbindung der Mitarbeiter getan. Selbst über die verschiedenen Standorte hinweg fühlen sich die Mitarbeiter nun stärker miteinander verbunden.

**Der agile Strategieprozess**

Der agile Strategieprozess des Unternehmens ist schrittweise entstanden (vgl. Abb. 3). Dabei hat sich das Strategieteam zwischenzeitlich stark an der engpasskonzentrierten Strategie von Mewes orientiert. Der agile Strategieprozess bildet das Fundament für die permanente Transformation des Unternehmens und die neue Form der bereichs- und standortübergreifenden Zusammenarbeit.

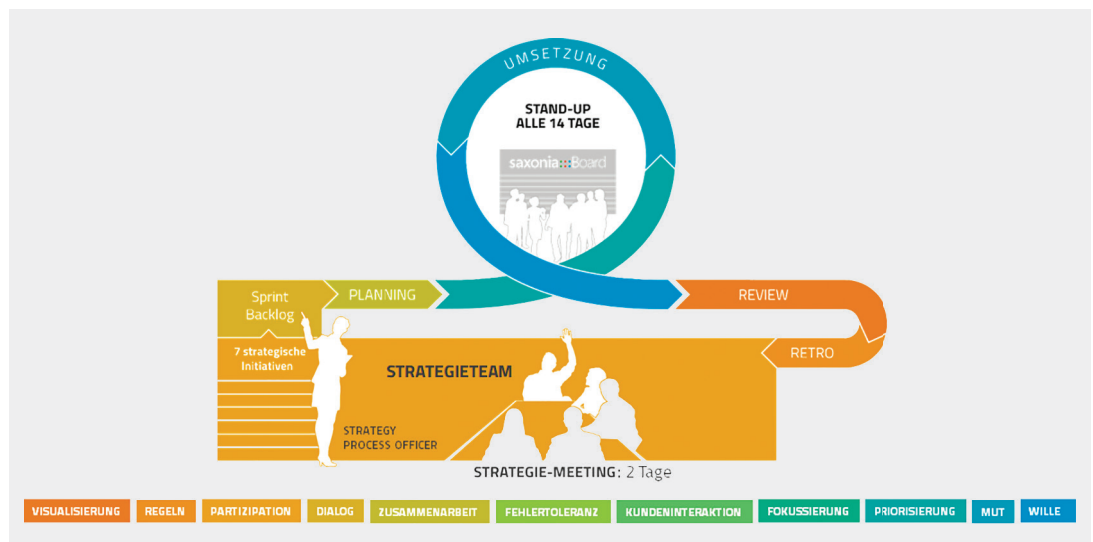
Der agile Strategieprozess sieht folgendermaßen aus:

- *Strategy Map* und ausgewählte Key Performance Indicators bilden den Kern des Prozesses.
- Ein *Strategie-Sprint* läuft vier Monate. Zwischen

zwei Sprints findet ein zweitägiges Strategie-meeting statt.

- In den *Strategiemeetings* verpflichten sich die Teilnehmer zur strategischen Weiterentwicklung, treffen gemeinsam Entscheidungen, erarbeiten Lösungen, planen strategische Initiativen und geben sie zur Umsetzung frei. Zu den Standardpunkten der Agenda gehören das inhaltliche Review und die Retrospektive des abgelaufenen Sprints sowie die Planung und Freigabe des neuen Sprints.
- In den *Reviews* wird der abgelaufene Sprint inhaltlich reflektiert und geschaut, ob der vereinbarte Zielzustand für die einzelnen strategischen Initiativen erreicht werden konnte, und falls nicht, warum das nicht geschafft wurde. Dazu berichtet jeder Owner einer strategischen Initiative, die in diesem Sprint bearbeitet wurde. Das Strategieteam erhält damit einen Überblick über das Geleistete und kann daraus Erkenntnisse für die Planung des neuen Sprints mitnehmen.
- *Retrospektiven* reflektieren einen abgelaufenen Sprint prozessual. Was lief gut bzw. nicht gut? Was sollte beibehalten werden und was nicht? Retrospektiven dienen der kontinuierlichen Verbesserung des Vorgehens, der Prozesse und der Zusammenarbeit im Team. Dabei geht es vor allem um Lösungen und darum, Hemmnisse und künstliche Grenzen zu beseitigen.
- In die *Planung des neuen Sprints* fließen die Erkenntnisse aus dem abgelaufenen Sprint mit ein, außerdem werden die Vorbereitungen der Owner strategischer Initiativen und die aktuell gesetzten Prioritäten berücksichtigt. Zum Schluss verpflichtet sich das Strategieteam auf die gemeinsam fixierten Sprintziele der strategischen Initiativen und gibt diese inklusive des vereinbarten Budgets für die Umsetzung frei.

Abb. 3 Der agile Strategieprozess



- Die *Owner* der strategischen Initiativen haben die Aufgabe, innerhalb von 14 Tagen nach Freigabe des neuen Strategie-Sprints die Aufgabenpakete auf dem Saxoniaboard zu veröffentlichen.
- Während der *Umsetzungsphase* werden 14-tägige Stand-up-Meetings durchgeführt. Sie sollen den Umsetzungsdruck erhöhen und für alle Beteiligten den Status und Zielerreichungsgrad der Strategiearbeit transparent machen. Die Strategie-Stand-ups dauern aktuell nur noch 15 Minuten und jeder Mitarbeiter kann daran teilnehmen und so ein Gefühl dafür entwickeln, wo sich das Unternehmen im Change-Management-Prozess befindet.

## Transformation von Organisation und Kultur

Viele der strategischen Ziele, die für 2020 gesetzt wurden, konnten bereits 2016 und 2017 erreicht werden. Im Folgenden sollen die Wichtigsten kurz erläutert werden.

- Die Saxon Systems AG hat kein in die Breite gehendes Portfolio mehr, sondern ist ein auf Individualsoftwareentwicklung spezialisiertes Unternehmen.
- Es konnte eine hohe Sichtbarkeit erreicht werden. Das kann an zwei Dingen festgemacht werden: Zum einen rufen potenzielle Neukunden mittlerweile im Unternehmen an und zum anderen erhielt das Unternehmen eine Auszeichnung als Marktführer in der »Experton Application Services Vendor Benchmark 2017«. Im Grunde wurde damit die Vision für das Jahr 2020, als der Spezialist in der Individualsoftwareentwicklung wahrgenommen zu werden, schon erreicht.
- Der Anteil des Geschäfts mit eingespielten Teams in agilen Homeshoreprojekten (Kundenprojekte, die inhouse bearbeitet werden) wurde wesentlich gesteigert.
- Das Unternehmen befindet sich mitten in einem Kultur- und Organisationswandel. Die Mitarbeiter übernehmen mittlerweile viel mehr Verantwortung. Das Unternehmen lebt im Rahmen seiner permanenten Transformation aktuell sowohl eine hierarchie- als auch eine netzwerkorientierte Organisation. Es herrscht die Überzeugung, dass beides benötigt wird. Es gibt kein Entweder-oder. Denn die kooperationshemmenden Silos, die aus der klassischen hierarchischen Organisation heraus entstehen, sowie das Statusdenken in den Unternehmen, das zu Lehmschichten führt, existieren vor allem in den Köpfen. Und genau dort muss sich etwas ändern. Neue Organigramme malen ist nicht die Lösung.

### Impulse für die Praxis

- Es ist wichtig, den Kultur- und Organisationswandel in der obersten Managementebene zu beginnen. Der Wille und der Mut, ganz neue Wege zu gehen, muss als Erstes bei der Unternehmensführung vorhanden sein. Nur so können sich die notwendige Glaubhaftigkeit und Kraft entwickeln.
  - Schaffen Sie sich einen kontinuierlichen und niemals endenden Veränderungsprozess, in dem die Mitwirkung des Managements und der Mitarbeiter sichergestellt ist.
  - Machen Sie alle Schritte, die zu Ihrer Vision und zu Ihren Zielen führen, für alle Mitarbeiter im Unternehmen durchgängig transparent. Das fördert die Teilhabe und die Mitwirkung der Mitarbeiter und jeder weiß, wo das Unternehmen gerade steht.
- Die Innovationskultur wurde nachhaltig verbessert. Das bedeutet, dass von der Identifikation bis hin zur Verankerung im Portfolio immer nach Themen und Lösungen gesucht wird, die den Kunden einen besonders hohen Nutzen stiften, ihnen helfen, erfolgshemmende Engpässe zu erkennen und mithilfe von Saxon Systems zu beseitigen.

### Das Unternehmen lebt aktuell sowohl eine hierarchie- als auch eine netzwerkorientierte Organisation.

Die Kultur des Unternehmens hat sich in den letzten Jahren sehr verändert. Das ist unter anderem an folgenden Beispielen erkennbar.

- Entscheidungen werden im Strategieteam und in den Initiativenteams gemeinsam getroffen. Jedes Teammitglied hat die Möglichkeit, seine Sichtweisen, Ideen und Bedenken einzubringen. Ein »Finger-pointing« gibt es nicht mehr. Fehler, die immer passieren können – vor allem wenn neue Wege gegangen werden –, werden gefeiert, gemeinsam werden Verbesserungen abgeleitet und umgesetzt. Diese offene Fehlerkultur hat dazu geführt, dass es seit Jahren keine Fehlentscheidungen mehr gegeben hat. Die kollektiven Lerngewinne waren also enorm.
- Durch die intensivere Zusammenarbeit auf allen Ebenen des Unternehmens und die gelebten Werte wie Offenheit, Vertrauen, Respekt und Wertschätzung werden Probleme schneller zur Sprache gebracht und einer fundierten Lösung zugeführt. So entstehen im Vergleich zur Vergangenheit weniger Konflikte bzw. schwelen diese nicht so lange im Untergrund.
- Eine ganz wichtige Regel hat sich das Unternehmen für die Zusammenarbeit gegeben: »Dialog statt Interpretation«. Nur im Dialog erfahren wir die Hintergründe und was unsere Mitmenschen zu ihrem Tun motiviert. Daher gibt ein konstruktiver Dialog Kraft, wohingegen Interpretation oft



nur Kraft raubt. Hat ein Mitarbeiter einen »Igel« im Bauch, sucht er den Dialog mit demjenigen, der den »Igel« ausgelöst hat. Im Strategiemeeeting setzt das Unternehmen z. B. Plüschigel ein, die bei einem entstandenen »Igel« hochgehalten werden und signalisieren: »Achtung, einer aus dem Team hat ein Problem!« Gemeinsam wird dieser »Igel« dann besprochen. So konnte sich sukzessive mehr Vertrauen und Offenheit im Team entwickeln. Das Strategieteam lebt es vor und auch die Mitarbeiter werden ihrerseits offener.

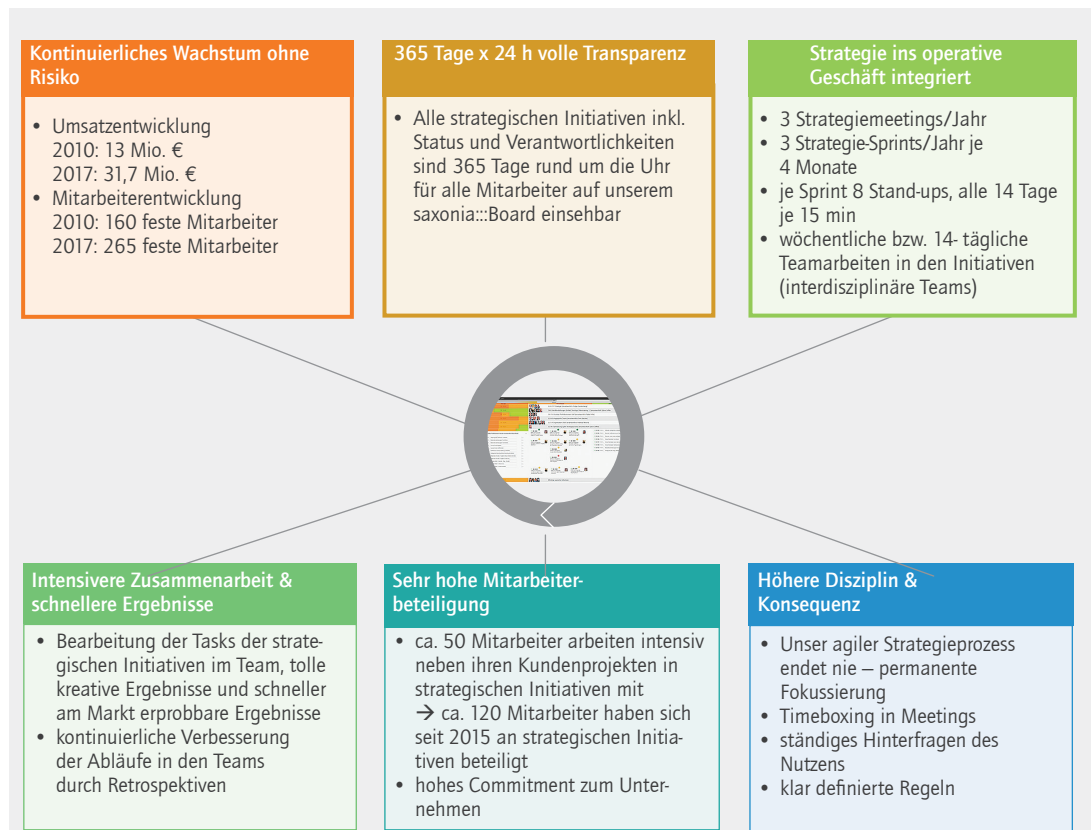
- Werte wie Offenheit und Vertrauen bedingen, dass es keine anonymen Mitarbeiterbefragungen mehr gibt. Sie würden diese wieder zunichtemachen und aus diesem Grund wurden sie auch abgeschafft. Durch die kontinuierlichen Retrospektiven wird die Zusammenarbeit permanent verbessert. Es macht sehr viel mehr Spaß, zielgerichtet zusammenzuarbeiten.
- Durch die interdisziplinären strategischen Initiantenteams verbreiten sich diese Werte und Prinzipien schrittweise im ganzen Unternehmen. Das zugrunde liegende Prinzip wird in der agilen Szene mit »scaled agile« bezeichnet. Die Skalierungsfähigkeit über Bereichs-, Hierarchie- und Standortgrenzen hinweg erklärt die der Methodik innewohnende Kraft.
- Die Mitarbeiter treffen mehr und mehr eigenver-

antwortliche Entscheidungen innerhalb des gesetzten Zielrahmens. Zu Beginn gab es sehr oft Diskussionen darüber, was aktuell eine höhere Priorität hat, die Arbeit an der strategischen Initiative oder die Arbeit im Kundenprojekt. Dafür wurde keine Regel eingeführt, sondern es handelt sich immer um eine Einzelfallentscheidung, die die Mitarbeiter heute zum größten Teil eigenverantwortlich treffen.

Das Unternehmen hat im Rahmen der Ende 2010 eingeleiteten permanenten Transformation viel erreicht, wird sich darauf aber nicht ausruhen können. Dass die Ziele so schnell erreicht werden könnten, hat niemand aus dem Strategieteam sowie dem mittleren Management des Unternehmens geglaubt. Die ausgesprochen positive Entwicklung des Unternehmens kann mit einigen Ergebnissen, Fakten und Zahlen untermauert werden (vgl. Abb. 4).

Der agile Strategieprozess der Saxonia Systems hat einen Anfang aber kein Ende. Bis 2020 müssen für heute noch vorhandene Defizite in der Organisation Lösungen gefunden und implementiert werden. Das Umsatzziel von 42 Millionen Euro soll nach Möglichkeit übertroffen werden, denn die bisher geschaffenen Voraussetzungen lassen dies zu. Deshalb hat bereits jetzt die Arbeit an einer neuen Vision und Strategy Map für 2025 begonnen.

Abb. 4 Die Ergebnisse der Transformation



## Zusammenfassung

Die Saxonia Systems AG befand sich 2010 in einer schweren Krise. Das Softwareunternehmen musste sich zwingend verändern und neue Wege gehen. Insbesondere standen die strategische Ausrichtung sowie die Art der Führung und Zusammenarbeit im Fokus. Ausgehend von guten Erfahrungen mit der Scrum-Methodik in der Softwareentwicklung entstand ein agiles Management-Framework, das es dem Unternehmen ermöglicht, langfristig gesetzte Ziele flexibel zu erreichen. Dieses Vorgehen basiert auf einer Strategy Map sowie auf regelmäßigen Treffen des Strategieteams, bei denen Strategie-Sprints beschlossen und zur Umsetzung freigegeben werden. Alle 14 Tage finden Strategie-Stand-ups statt, an denen die Mitarbeiter teilnehmen können und bei denen über den aktuellen Status der strategischen Initiativen berichtet wird. Durch diesen agilen Strategieprozess wurde der permanente Wandel für das gesamte Unternehmen zur Normalität. Er wurde zum Motor für eine hierarchie- und standortübergreifende Transformation der Kultur und Organisation.

## Summary

Saxonia Systems AG was in a severe crisis in 2010. The software company had to change urgently and had to find a new approach. In particular, the focus was on strategic orientation as well as the way of leadership and collaboration. Based on the good experiences with the scrum methodology used in software engineering, an agile management framework was developed. Now the company was able to achieve long-term goals in a flexible way. This approach is based on a strategy map and regular strategy meetings, where strategy sprints are decided and their implementation are enabled. Every two weeks a strategy stand-up takes place, on which all employees can participate and will be informed about the current status of strategic initiatives. Because of this agile strategy process a continuous change became normality for the whole company. This was the beginning of a transformation of the company culture and organization across all our locations and regardless of hierarchy levels.

## Anmerkungen zu den Begriffskästen

agil – Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: agile Softwareentwicklung, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <https://tinyurl.com/d6xyqg9> (letzter Zugriff: 5.9.2018); Projekt Magazin, Glossar, Stichwort: agiles Projektmanagement, ([www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)), <https://tinyurl.com/yajzb2vg> (letzter Zugriff: 5.9.2018).  
engpasskonzentrierte Strategie – Wolfgang Mewes Stiftung (Hrsg.): Was bewirkt die Mewes-Strategie?, <https://mewes-strategie.de> (letzter Zugriff: 5.9.2018); Brandenburg, K.: Was bedeuten EKS und Engpasskonzentrierte

Strategie?, ([www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)), <https://tinyurl.com/y7m33o3d> (letzter Zugriff: 5.9.2018).

Scrum – Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Scrum, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/l2wlack> (letzter Zugriff: 5.9.2018).

Sprint – Schwaber, K./Sutherland, J.: The Scrum Guide, ([www.scrumguides.org](http://www.scrumguides.org)), <http://tinyurl.com/k6pbmya> (letzter Zugriff: 5.9.2018).

Strategy Map – Wunder, T.: Strategy Maps. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 81. Jg., 2012, H. 4, S. 273–277.



**Sylvie Löffler**

Strategy Process Officer  
Saxonia Systems AG  
[sylvie.loeffler@saxsys.de](mailto:sylvie.loeffler@saxsys.de)