

# CONTENT

Edition 2

Das Magazin von CONSILEON

## DIE ZUKUNFT IM BLICK

Digitale Wirklichkeit

Neue Organisationsformen

Virtuelles Erleben

Technik von morgen

✦ **AGILES ARBEITEN SKALIEREN**  
Wir stellen die wichtigsten Frameworks vor

✦ **VIRTUELLE REALITÄT**  
Autos schon vor der Produktion erleben

✦ **WEBSITE DER NÄCHSTEN GENERATION**  
Fokus auf den Kundennutzen

# INHALT

<b>VORWORT</b> .....	<b>03</b>
<b>SKALIERUNG AGILER METHODEN</b>	
DIE WICHTIGSTEN FRAMEWORKS IM ÜBERBLICK.....	<b>04</b>
<b>OBJECTIVES &amp; KEY RESULTS</b>	
ZIELE UND ERGEBNISSE ALS SCHLÜSSEL ZUM UNTERNEHMENSERFOLG.....	<b>10</b>
<b>CONNECTED DIGITAL SHOWROOM II</b>	
DIGITAL, MULTIMEDIAL UND VERNETZT.....	<b>14</b>
<b>VIRTUELLE REALITÄT</b>	
EIN BILD SAGT MEHR ALS TAUSEND WORTE.....	<b>16</b>
<b>ALLE MARKEN UND INHALTE AUF EINER WEBSITE</b>	
CONSILEON BERÄT AUTOKONZERN BEI NETZAUFTRITT.....	<b>18</b>
<b>KI IM UNTERNEHMEN: CHANCEN &amp; RISIKEN</b>	
VORTRAG VON THOMES FORWE UND DR. ANDREAS ALIN.....	<b>20</b>
<b>CONSILEON</b>	
ERFOLGREICH ANDERS.....	<b>22</b>
<b>KERNTHEMEN CONSILEON AUTOMOTIVE</b>	
BERATUNG UND UMSETZUNG FÜR DIE AUTOMOBIL-INDUSTRIE.....	<b>23</b>

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Consileon Business Consultancy GmbH  
Schachtweg 1 | 38440 Wolfsburg | Deutschland

### Konzept und Gestaltung

mgo360 GmbH & Co. KG

### Bildnachweise

Consileon Business Consultancy GmbH  
Getty Images-1145481826 – eternalcreative (Titel)  
Getty Images-1062461626 – akinbostanci (S. 7)  
Getty Images-514161398 – triloks (S. 12)  
Getty Images-979470294 – SeventyFour (S. 16)  
Getty Images-960988574 – tampatra (S. 21)  
Getty Images: 805119394, 489651303, 518594444,  
613749734, 889309702, 997604840 (Kernthemen-Grafik)





## LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

mit Stolz präsentieren wir Ihnen die zweite Ausgabe unseres Content-Magazins. Auch diesmal steht die Digitalisierung im Mittelpunkt. Und wieder blicken wir über den Tellerrand hinaus.



Um mit dem ständigen Wandel der Anforderungen Schritt zu halten, setzen immer mehr Unternehmen auf agile Strukturen und Prozesse. Diese wurden ursprünglich für kleine Projektteams konzipiert. Unsere Experten erläutern, wie sich agile Methoden zum Einsatz im ganzen Unternehmen skalieren lassen.

In den Neunzigern sah man virtuelle Realität praktisch nur als Spezialeffekt in Science-Fiction-Filmen. Heute ist sie als Visualisierungstool in Wissenschaft und Wirtschaft arrivierte. Zusammen mit einem Hardwarepartner hat ein Beraterteam der Consileon in einem Autohaus einen vernetzten digitalen Showroom mit VR Erlebniswelten eingerichtet.

Neuwagenkäufer können ihr Wunschfahrzeug in Millionen Varianten konfigurieren. Deshalb drängt sich die Virtualisierung der Probefahrt durch Einsatz beispielsweise einer VR-Brille regelrecht auf. Wie aus CAD-Daten interaktive Echtzeit-Bildwelten entstehen, beschreibt mein Kollege Christian Pfeiffer ab Seite 16.

Die Webseite wird ein immer größerer Erfolgsfaktor zur Vermarktung von PKWs. Kaum eine Kunde kauft, least oder finanziert ein Fahrzeug, ohne sich vorher intensiv auf der Website eines OEMs mit dem Produkt auseinandergesetzt zu haben. Da die heutigen Produkte der deutschen OEMs immer komplexer werden und mit immer mehr Austastungsvariationen zu konfigurieren sind, helfen Spezialisten aus meinem Team, einem deutschem OEM bei der Runderneuerung und beim weltweiten Rollout seiner Website. Das Projekt markiert zusätzlich den Aufbruch des Konzerns in die E-Mobilität.

Von Per Anhalter durch die Galaxis über Star Trek bis Iron Man erweisen sich künstlich intelligente Roboter und Systeme in der Fiktion oft als die besseren Menschen. So weit sind wir noch nicht. Doch die Technik schreitet zügig voran. So schnell, dass Unternehmen lieber heute als morgen klären sollten, ob und wie sich künstliche Intelligenz in ihre IT integrieren lässt. Dr. Andreas Alin hat dazu auf dem Festival of Change 2019 referiert. Gerne stehe ich Ihnen mit dem Automotive-Team der Consileon zu diesen und vielen weiteren Themen mit Rat und Tat zur Seite. Wir freuen uns auf Ihre Fragen.

Und wünschen anregende Lektüre.  
Mit besten Grüßen

**DIRK DEMPEWOLF**

Geschäftsleitung und Head of Automotive Consulting

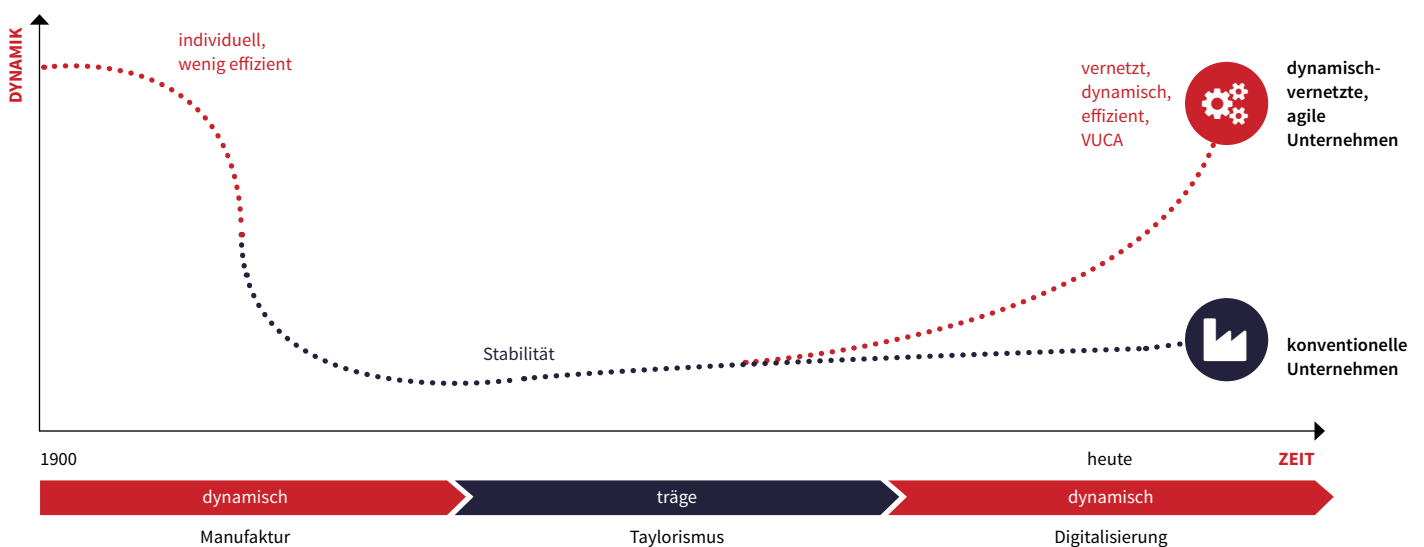
# SKALIERUNG AGILER METHODEN

## DIE WICHTIGSTEN FRAMEWORKS IM ÜBERBLICK

### DIGITALISIERUNG ERFORDERT AGILES ARBEITEN

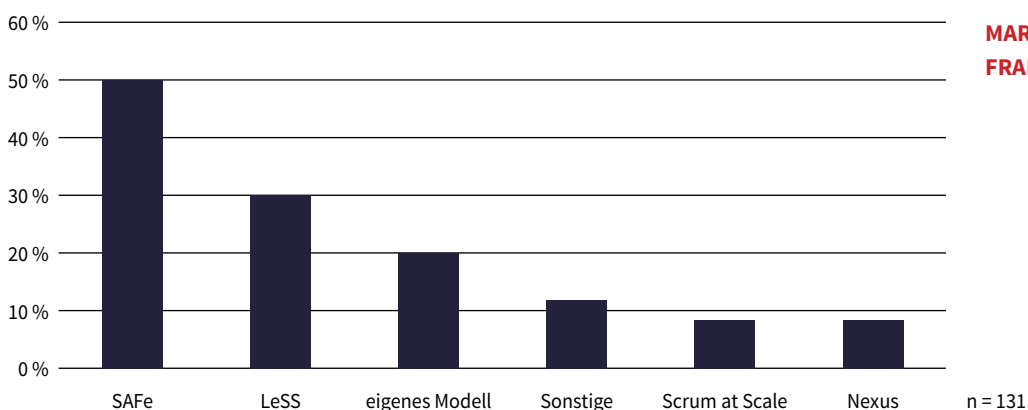
Um sich am Markt zu behaupten, müssen Unternehmen flexibel und wandelbar bleiben. Mehr denn je gilt dies im Zeitalter der Digitalisierung, in dem nicht nur die Produkte komplexer, sondern auch die Produktzyklen kürzer werden und sich neue Geschäftsmodelle und

Wettbewerber in kurzer Zeit etablieren. Die sogenannte VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) erfordert neue Organisations- und Arbeitsformen, die den Kundenfokus ebenso fördern wie die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen.



Als Frameworks zur adaptiven, agilen Teamarbeit haben sich in vielen Unternehmen Scrum und Kanban durchgesetzt. Allerdings beziehen sich diese Vorgehensmodelle nur auf einzelne Arbeitsgruppen. Um die Konkurrenz auf Abstand zu halten, wirkt aber beispielsweise in der IT-Entwicklung größerer Unternehmen gut ein Dutzend Rollen daran mit, das Produkt sukzessive in Form einsatzbereiter Module auszuliefern. Dabei lehrt die Erfahrung, dass es wenig bringt, immer

mehr Entwicklerteams einzusetzen, weil dadurch der Abstimmungsaufwand exponentiell steigt, was wiederum die Erledigung der Arbeitspakete, hier Produktinkremente genannt, stark bremst. Deshalb wurden in den letzten Jahren diverse Frameworks zur Skalierung agiler Methoden publiziert. Einige davon sind in deutschen Unternehmen weit verbreitet, namentlich SAFe und LeSS (siehe Grafik). Nur wenige Anwender entwickeln solche Modelle selbst.



### MARKTANTEILE DER SCALING-FRAMEWORKS IN PROZENT

**SKALIEREN: JA ODER NEIN?**

Folgende Fragen helfen bei der Klärung:

- Was wollen wir mit der Skalierung erreichen?
- Welche Hürden auf dem Weg zu diesem Ziel wollen wir durch Skalierung nehmen?
- Lässt sich die Interdependenz der Teams auch organisatorisch steuern?

**SKALIERUNG: HORIZONTAL VERSUS VERTIKAL**

Von vertikaler Skalierung spricht man, wenn mehr Teams, die entlang der Wertkette ähnliche oder verwandte Aufgaben erfüllen (Beispiel: Softwareentwicklung), auf agile Arbeitsweisen umsteigen. Horizontale Skalierung bedeutet demgegenüber, dass sich das Aufgabenspektrum agiler Arbeitsteams verbreitert. Das ist etwa dann der Fall, wenn Entwickler ihre Software auch vermarkten. Weil jedes Skalierungsframework die Interaktion zwischen Teams oder Hierarchien anders steuert, eignet sich keines für alle Unternehmen gleichermaßen. Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über Vorteile und Grenzen der gängigsten Modelle. Zudem enthält sie Hinweise zum Vorgehen bei der Einführung.

**SAFE**

Entwickelt von Dean Leffingwell, liegt das Scaled Agile Framework (SAFe) in mehreren Konfigurationen vor. Es setzt auf drei Ebenen an: Team, Portfolio, Programm. Die Vollversion Full SAFe ist überdies auf den Einsatz im ganzen Unternehmen ausgelegt.

SAFe fasst interdisziplinäre Teams, die mit Scrum oder Kanban arbeiten, zu sogenannten Agile-Release-Trains (ART) zusammen, die das Produkt inkrementell ausliefern. Auf der Programmebene werden die aus Scrum bekannten Muster skaliert. Auch hier sind drei Rollen vorgesehen: Programmmanager, Release-Train-Engineer, Systemarchitekt. Das vom ART über mehrere Sprints entwickelte Funktionspaket wird Programminkrement genannt. Geplant wird es mit allen Teammitgliedern. Dabei klären die Teams auch ihre Abhängigkeit voneinander und halten diese auf der Programmtafel fest. Unter den hier vorgestellten Skalierungsframeworks sieht nur SAFe einen Iterationslauf vor, der nicht zur Produktentwicklung dient, sondern primär als Ideenschmiede und zum Bugfixing. Er beschließt die Arbeit an einem Programminkrement. Nach jedem Sprint besprechen alle Mitwirkenden dessen Verlauf und Resultat. Auf Portfolioebene hilft unter anderem eine Schautafel, hier Canvas (Leinwand) genannt, bei der Priorisierung der Anforderungen (Epics), die jeweils ein ART zu erfüllen hat.

Die Stärke von SAFe liegt in der Vielzahl der schlanken und agilen Methoden, die Unternehmen von der Strategiebildung bis zur taktischen Sprintplanung unterstützen. Im Vergleich mit LeSS und Nexus, deren methodischen Minimalismus der Anwender in Eigenleistung ergänzen muss, ist das Angebot bei SAFe überreichlich. Hier sollte man vor der Implementierung aussortieren. Sonst riskiert man einen methodischen Overkill, bei dem das eigentliche Ziel aus dem Blick gerät: der Nutzen für den Kunden.

**LESS**

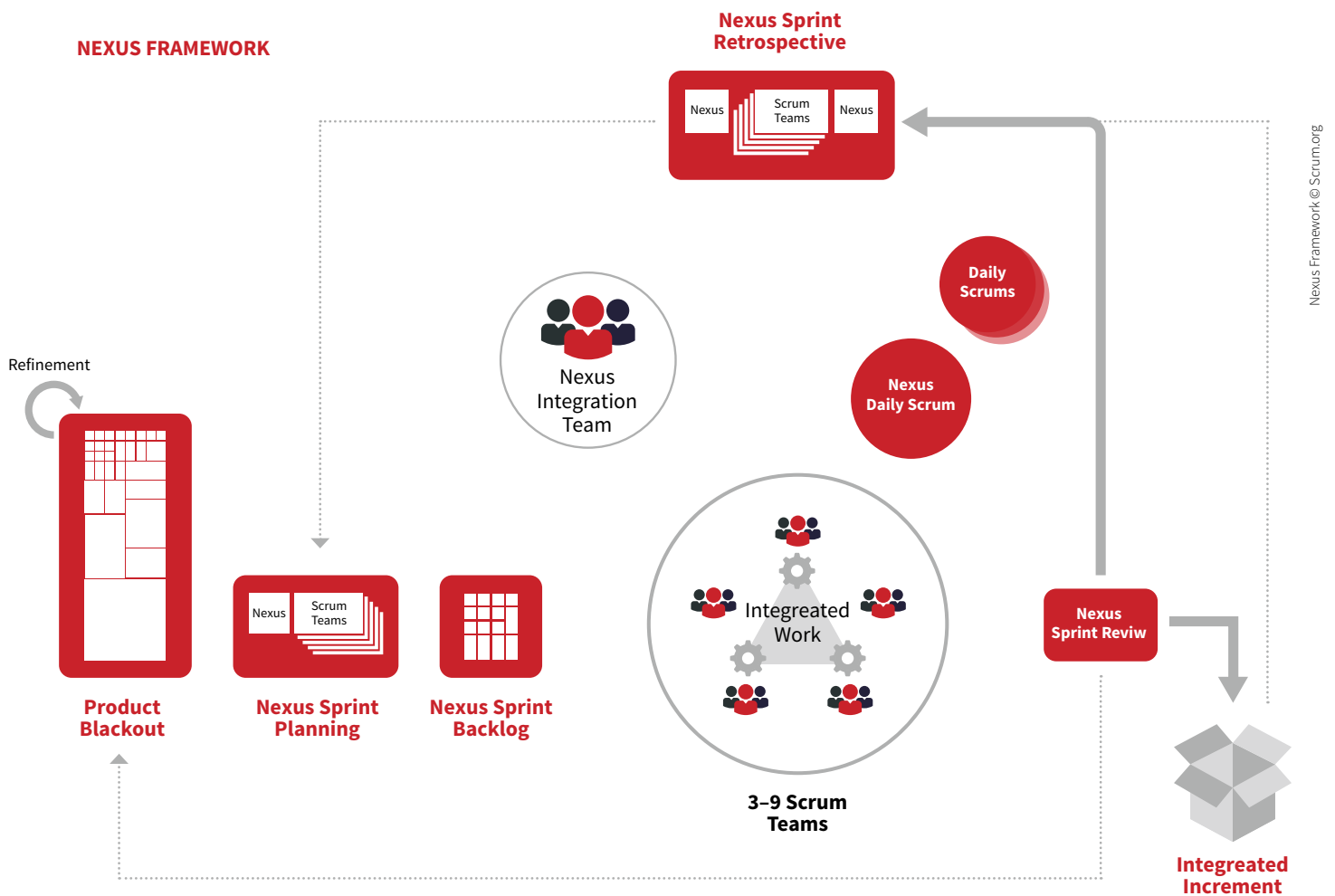
Large-Scale Scrum, kurioserweise abgekürzt als LeSS (weniger), wurde von Craig Larman und Bas Vodde entwickelt. Es skaliert den

Scrum-Ansatz auf bis zu acht Teams, die am selben Produkt arbeiten. Jedes Team verantwortet einen Teil der Produktmerkmale, die Fähigkeiten seiner Mitglieder sollten sich ergänzen. Das Besondere an LeSS (und Nexus, siehe unten) ist, dass ein einzelner Product-Owner alle Teams fachlich anleitet. Es gibt auch nur ein gemeinsames Product-Backlog, eine gemeinsame Sprintplanung, gemeinsame Reviews und Retrospektiven. Statt sich im eigenen Ressort zu isolieren, sollen sich die Teams für das gesamte Produkt verantwortlich fühlen. Projekte, die mehr als acht Entwicklerteams erfordern, lassen sich mit der erweiterten Variante LeSS Huge stemmen. Hier arbeiten dem Produkteigner mehrere Area-Product-Owner zu, die ihrerseits mehrere Teams betreuen.

Dank flacher Hierarchie sind bei LeSS die Entscheidungswege kurz. Allerdings setzt das Modell bei Führungs- und Fachkräften bereits eine hohe Agilität voraus. Die Stärke von LeSS liegt vor allem in der Möglichkeit, durch Bildung weiterer Teams organisch zu wachsen. Das Repertoire an Methoden, die Interdependenz im Griff zu behalten, ist karg. Hilfe beim Portfoliomanagement oder bei der Strategieentwicklung sucht man vergebens. Dies mag manches Unternehmen als Freiraum zur Anpassung an eigene Strukturen und Prozesse begrüßen. Es verlangt dem Anwender aber auch Experimentierfreude ab.

**NEXUS**

Nexus heißt das von Ken Schwaber (scrum.org) entwickelte Framework zur Entwicklung einzelner Produkte. Wie bei LeSS leitet auch hier der Product-Owner jeweils drei bis neun Scrum-Teams und führt ein gemeinsames Backlog. Charakteristisch für Nexus ist der Fokus auf stetiger Integration. Dazu wird das klassische Scrum-Arsenal um Rollen, Events und Artefakte erweitert. So sieht das Framework ein Integrationsteam (Nexus integration team, NIT) vor, bestehend aus dem Product-Owner, einem Scrum-Master sowie Vertretern der Teams. Das NIT analysiert Integrationshürden, berät die Entwickler ►



bei der Wahl und beim Einsatz der Integrationstechniken. Anders als bei Scrum@Scale passt sich die Besetzung des NIT dem zu lösenden Integrationsproblem an. Zudem führt Nexus Koordinationsmeetings ein, in denen Teamvertreter Abhängigkeiten klären und Integrationshindernisse beseitigen. In einer Rückschau werden sonstige Probleme gelöst, die mehrere Teams betreffen. Obwohl Nexus Scrum erweitert, bleibt das Framework ein Leichtgewicht. Unter anderem fehlen Methoden zum Portfoliomanagement und zur Strategieplanung.

#### SCRUM@SCALE

Anders als die oben genannten Frameworks skaliert Jeff Sutherlands Scrum@Scale das agile Arbeiten nicht durch feste Ebenen oder Strukturen, sondern durch lose Vernetzung der Teams sowie Trennung der Zuständigkeit für die Produktmerkmale von der Verantwortung für die Methode. Projekte beginnen mit einem einzelnen Team aus Produkteigner, Scrum-Master und Entwicklern.

Hat sich dieses Team eingearbeitet, werden weitere formiert und von einer übergeordneten Instanz, dem Scrum of Scrums (SoS), koordiniert. Product-Owner und Scrum-Master bilden später jeweils eigene Teams. Über ein gemeinsames Backlog priorisiert und koordiniert das SoS der Produkteigner die Arbeit der Scrum-Teams. Ein Chief-Product-Owner übernimmt die Gesamtverantwortung und stimmt sich mit den anderen Produkteignern ab. Das SoS der Scrum-Master hingegen überwacht den Fortschritt, verantwortet die stetige Lieferung, ergreift Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz. Auf Führungsebene werden ebenfalls zwei Teams formiert, die auf die strategische Ausrichtung des agilen Arbeitens achten und dieses im gesamten Unternehmen fördern.

Zu den Stärken von Scrum@Scale gehört die organische, unbegrenzte Skalierbarkeit. Zudem findet der Anwender Hinweise auf geeignete Metriken. Kehrseite der beliebigen Skalierbarkeit ist der fehlende Anreiz, flachere Hierarchien zu schaffen, in denen die Scrum-Teams mehr selbst entscheiden.



Key Results) eingesetzt. In manchen Tribes finden sich ähnlich spezialisierte Fachkräfte, etwa Business-Analysiker, aus den Squads zu Ressorts (Chapter) zusammen. Der jeweilige Ressortleiter (Chapterlead) kümmert sich auch um die berufliche Entwicklung der Mitglieder. Für Initiativen oberhalb der Stammesebene können Mitarbeiter eine „Gilde“ gründen.

Wichtiger als die Projektmethoden sind hier die Firmenkultur und ihr technischer Unterbau. Das unterscheidet Spotify von den anderen Frameworks. Die allen zugängliche, einheitliche Technik minimiert den Koordinationsaufwand. Das setzt viel Vertrauen in die Mitarbeiter voraus. Darum stehen überdies kulturelle Faktoren im Vordergrund: Intrinsische Motivation und ein Gefühl der Sicherheit fördern die Experimentierfreude, die wiederum eine steile Lernkurve und rasche Anpassung ermöglicht.

### DIE QUAL DER WAHL

Welches Framework soll man nun nehmen? Die kluge Antwort lautet: Kommt darauf an. Kein Framework steht allen Unternehmen gleichermaßen. Die Wahl muss sich nach den spezifischen Marktbedingungen und Problemen bei der inkrementellen Realisierung des Kundennutzens richten. Taiichi Ōno, Erfinder des Produktionssystems bei Toyota, sah es so: „Nicht auf andere schauen – selber denken! So lange, bis ihr das Problem gelöst habt.“ Übertragen auf die Wahl eines Skalierungsframeworks heißt das: Unternehmen sollten ein Framework nicht als Blaupause missverstehen. Das Modell bedarf vielmehr ständiger Reflexion und Anpassung. Seinen wahren Wert offenbart es als Inspirationsquelle, die Muster aufzeigt, nach denen sich die Produktentwicklung oder das ganze Unternehmen skalieren lässt.

Bei allen Unterschieden, die wir im vorliegenden Beitrag herausgearbeitet haben, sollten potenzielle Anwender einen übergeordneten Aspekt im Blick behalten: Letztlich geht es um eine Kultur, in der Teamwork mehr zählt als Heldentum. Eine Kultur, in der sich alle für das Produkt verantwortlich fühlen. In der ständiges Lernen wichtiger ist als die Illusion der Fehlerfreiheit und die Geschäftsleitung die Mitarbeiter ermutigt, im Sinne des Kundennutzens zu experimentieren. Den Weg in diese Kultur muss jedes Unternehmen selbst finden. Consileon unterstützt sie dabei ganzheitlich und systematisch – auch bei der Wahl der passenden Muster und Frameworks. ■

### SPOTIFY-ENGINEERING-CULTURE

2012 beschrieben Henrik Kniberg und Anders Ivarsson, wie der Streamingdienst Spotify mit seinem rasanten Wachstum organisatorisch Schritt hält und wie ein spezifischer Arbeitsstil, die Spotify-Engineering-Culture, zur Agilität des Unternehmens beiträgt. Oft wird dieser Ansatz auf die Aufbauorganisation reduziert und als „Spotify-Modell“ tituiert. Dabei ist sie nur ein Aspekt unter vielen, die bei der Skalierung relevant sind. Den Kern bilden zwei Dimensionen der Organisation, Autonomie und Ausrichtung, sowie interdisziplinäre Teams, Squads genannt. Als interne „Startups“ agieren sie autonom und liefern inkrementell. Technisch unterstützt wird diese Arbeitsweise durch eine serviceorientierte Architektur und automatisierte Testläufe. So hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, Code auszurollen. Zudem ist den Teams freigestellt, sich über ein externes Framework zu koordinieren.

Damit die Autonomie nicht im Chaos endet, bedarf es einer gemeinsamen Ausrichtung. Dazu gruppieren sich Squads mit ähnlichen Aufgaben zu sogenannten Tribes. Der „Häuptling“ eines solchen Stammes schwört die Squads auf die prioritären Themen ein. Dazu werden auch Managementsysteme wie OKR (Objectives &

### IHR ANSPRECHPARTNER



**Miljenko Jazvac**  
Principal

+49 5361 3865-110

[miljenko.jazvac@consileon.de](mailto:miljenko.jazvac@consileon.de)

Framework	Beschreibung	Skalierungsebenen	Zahl der Teams und Mitarbeiter	Grundlage	Grad der Strukturierung
<b>SAFe</b>	Auswahl an „leanen“ und agilen Methoden zur Skalierung auf Produkt-, Portfolio- oder Firmenebene	vom Produkt bis zum ganzen Unternehmen	Essential SAFe: bis zu 125 Teams, mehrere Tausend Mitarbeiter	Scrum, Kanban oder Scrumban	stark strukturiert, viele ergänzende Methoden und Rollen
<b>LeSS</b>	sehr schlank, erweitert Scrum um wenige Elemente	jeweils ein Produkt	zwei bis acht, mehr bei LeSS Huge	Scrum	Erweitert Scrum um wenige Events und Artefakte
<b>Nexus</b>	Fokus: Minimierung der Interdependenz der Teams, Integration der Teilergebnisse	jeweils ein Produkt	drei bis neun Scrum-Teams, ein Integrations-team (NIT)	Scrum	Erweitert Scrum um einige Events, Rollen und Artefakte
<b>Scrum@Scale</b>	organische Skalierung von Unternehmen durch Trennung des Was (Produktmerkmale) vom Wie (Arbeitsweise)	Produkt oder ganze Organisation	ohne Limit	Scrum	Gibt Events, Rollen, Metriken vor – mit großem Spielraum bei der Ausgestaltung
<b>Spotify-Engineering-Culture</b>	Momentaufnahme des Entwicklungsstils, der Organisation und Firmenkultur bei Spotify	Produkt oder ganze Organisation	bis 2000 Mitarbeiter	Präferenz des Teams	Tipps zu Rollen, Praktiken, Aufbauorganisation





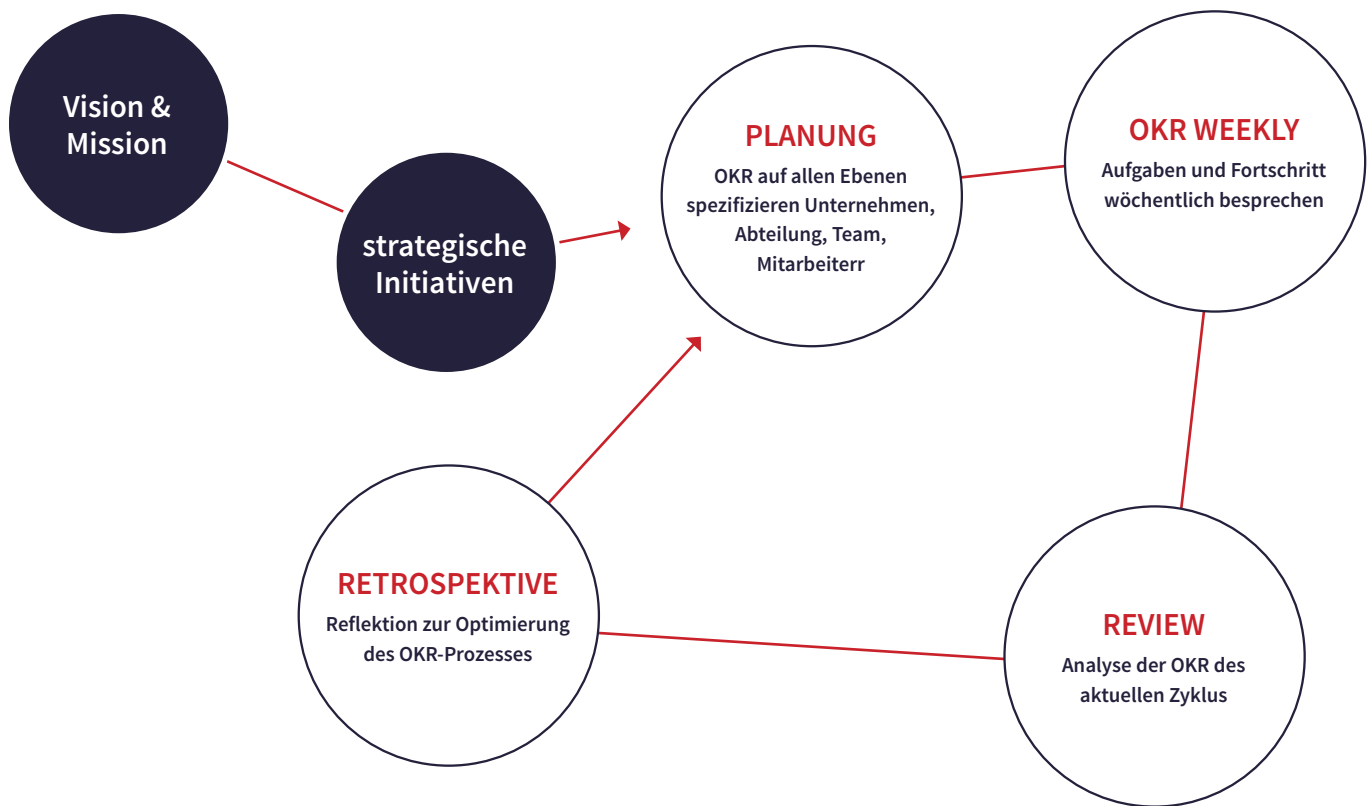
Agilität des Anwenders	Wirkung	Voraussetzung	Erfolgsfaktoren	Rollout	Anwender
dank starker Strukturierung auch für weniger agile Unternehmen geeignet	<b>Pro:</b> stetige Lieferung der Inkremente, gute Koordination der Interdependenz <b>Kontra:</b> stark zentralistische Steuerung, teils inflexibel und bürokratisch	Führungskräfte sollten agile Prinzipien und Kultur vorleben	Bereitschaft zum Umdenken	simultan	Volkswagen, Commerzbank
Scrum wird im Idealfall schon auf Teamebene praktiziert	<b>Pro:</b> gute Koordination, stetige Lieferung <b>Kontra:</b> Schwieriger Umstieg kann Mitarbeiter frustrieren	neues Rollenverständnis des Managements, Bildung von Feature-Teams	Teams übernehmen Verantwortung für das ganze Produkt	organisches Wachstum	BMW, Huawei, Ericsson, John Deere
Prinzipien und Praktiken von Scrum sind im Unternehmen vollständig etabliert	Interdependenz und Integrationshürden werden transparent, sukzessive Lieferung eines integrierten Produkts <b>Risiko:</b> ineffizientes Integrations-team	Teams sollten mit Scrum gearbeitet haben und mit jedem Sprint ein Inkrement liefern	Wissenstransfer, um Teams autonom zu halten NIT muss Entwicklern Integrations-tools an die Hand geben	organische Skalierung empfohlen, bei hohen Hürden Deskalierung prüfen	Net Health, Cathay Pacific
Scrum ist etabliert, Teams liefern stetig	Organisatorische Hürden werden schnell genommen, das agile Arbeiten auf alle Abteilungen und das Management ausgedehnt	Teams sollten mit Scrum gearbeitet haben und DevOps-Methoden anwenden	kompetente Teams, die in entscheidungsbefugten Scrums of Scrums skaliert werden	organisches Wachstum empfohlen	Toyota Nordamerika, Systematic, Bosch
hochagile (Führungs-) Kultur und IT-Systeme	<b>Pro:</b> schnelle, stetige Lieferung innovativer Produktmerkmale <b>Risiko:</b> mangelnde Abstimmung der Merkmale	hochautonome Teams, regelmäßige Reflexion der Firmenkultur	genügend Zeit, flankierende Maßnahmen zur Agilisierung des gesamten Unternehmens, Automation der Tests, serviceorientierte Architektur	je nach Reifegrad des Unternehmens	Spotify, ING Niederlande

## OBJECTIVES & KEY RESULTS

### ZIELE UND ERGEBNISSE ALS SCHLÜSSEL ZUM UNTERNEHMENSERFOLG

„Objectives & Key Results“ heißt eine Managementmethode, für die sich immer mehr Unternehmen interessieren. Im Fokus steht dabei das Wachstum. Mit seinem Buch *OKR: Objectives & Key Results* von 2018 hat der US-Investor John Doerr das System bekannt gemacht. Erfunden in den Siebzigern bei Intel, verhalf es ab 1999 Google zum Durchbruch, so die Legende. Heute ist OKR im Silicon Valley weit verbreitet. Im folgenden Interview berichtet unser Experte Christian Schneider aus seiner Erfahrung mit der Methode und nennt die wichtigsten Erfolgsfaktoren ihrer Einführung.





**Herr Schneider, Sie kennen sich mit der Einführung von OKR in Unternehmen aus. Wie ist die Resonanz auf die Methode?**

**Schneider:** Seit der Veröffentlichung des Buchs von John Doerr steigt die Zahl der Unternehmen, die sich mit dem OKR-System befassen und es in ihre Digitalstrategie einbauen möchten. Viele Kunden sprechen mich darauf an. Sie wollen wissen, worauf es bei der Einführung ankommt. Wer ein Kennzahlensystem implementiert, egal welches, stößt auf Hürden und Stolpersteine, die das Projekt im schlimmsten Fall scheitern lassen oder das System so verändern, dass die gewünschten Effekte ausbleiben.

**Objectives & Key Results wird in den Unternehmen vor allem im Kontext der digitalen Transformation diskutiert. Die Einführung ist aber keineswegs ein Selbstläufer. Wo setzt man an, damit es klappt?**

**Schneider:** Der Erfolg eines OKR-Systems hängt im Wesentlichen von vier Faktoren ab, die allesamt die Unternehmenskultur betreffen. Am wichtigsten ist der Fokus auf prioritäre Ziele auf die Resultate, an denen die Leistung gemessen wird. Wenige, gut durchdachte und konsequent verfolgte Vorgaben sind dabei mehr wert als ein kleinteiliger, aber halbherziger Ansatz.

**Wie gehen Unternehmen bei der OKR-Einführung am besten vor?**

**Schneider:** Bewährt hat sich, die Ziele anhand einer SWOT-Analyse zu formulieren, das heißt unter Beachtung der eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Auf dieser Basis empfehlen wir, zunächst ein oder zwei Hauptziele zu verfolgen und das Unternehmen danach Schritt für Schritt weiterzuentwickeln. Die ersten Ziele können schon tiefe Einschnitte in die bisherige Kultur erfordern. Wenn wir analysieren, ob und wie die Mitarbeiter die gewünschten Resultate liefern, stoßen wir oft auf chronische Zielkonflikte. ►

„Der Erfolg eines OKR-Systems hängt von vier Hauptfaktoren ab, die allesamt die Unternehmenskultur betreffen.“

**Christian Schneider – Agiler Coach**



**PRAXISBEISPIEL:** Einer unserer Klienten hatte sich im Einkauf auf möglichst niedrige Preise als Maß des Erfolgs fixiert. Um die Preise nominell zu minimieren, blendete man Mehrkosten aus, darunter Investitionen in die Steigerung der Produktqualität des billigsten Lieferanten, Rückläufer der Endprodukte sowie Transportkosten. Solche internen Zielkonflikte über Hierarchieebenen hinweg zu lösen, erfordert enorme Anstrengungen.

Ein weiteres typisches Problem ist der Mangel an Klarheit. Viele Manager halten sich Handlungsoptionen offen, indem sie Ziele bewusst vage formulieren. Die Mitarbeiter sehen sich dadurch gezwungen, alle denkbaren Lesarten eines Ziels zu bedienen. Trotzdem bleibt meist eine Restunsicherheit. Beides erschwert den Mitarbeitern die Fokussierung und bremst sie somit aus. Wir empfehlen, die Ziele in klare Worte zu fassen, regelmäßig zu überprüfen und den Fortschritt zu überwachen.

**Sie sprachen von vier Erfolgsfaktoren. Wie lauten die Faktoren zwei bis vier?**

**Schneider:** Der zweite Hauptfaktor ist die Ausrichtung auf die Mitarbeiter beziehungsweise das Verbinden von Zielen interdisziplinärer Teams. War das Personal in Zeiten der Balanced Scorecard hauptsächlich der eigenen Führungskraft unterstellt und priorisierte deren Ziele höher als diejenigen anderer Ressorts, so geht es bei OKR darum, übergeordnete Ziele gemeinsam abzuarbeiten. Das Herunterbrechen der Vorgaben von der Spitze bis zur Basis entfällt bei diesem System, weil die Mitarbeiter selbst die Resultate benennen, an denen ihre Leistung gemessen wird. Die Quantifikation dieser Vorgaben obliegt jedoch nach wie vor dem Management. Hohe Erwartungen spiegeln sich in entsprechend hohen Vorgabewerten. Nicht selten übertreffen interdisziplinäre Teams die Erwartungen sogar.

**PRAXISBEISPIEL:** In einer Fabrik bremsten lange Rüstzeiten die Produktion, weil die Schweißdrahtrollen der Maschinen maximal fünfzig Meter Draht aufnehmen. Gemeinsam gelang es Schlosserei, Produktion und Einkauf, die Rüstzeit um 95 Prozent zu verkürzen. Die Schlosser bauten die Trommeln so um, dass sie tausend Meter Draht fassten. Der Einkauf erklärte die neuen Anforderungen dem Lieferanten, der daraufhin 1.000-Meter-Rollen fertigte. Über das Projekt berichteten die Mitwirkenden nicht ihren Teamleitern, sondern dem Geschäftsführer der Produktion.

Der dritte große Erfolgsfaktor ist die Disziplin sowohl im Verfolgen der Ziele wie in der Übernahme von Verantwortung. Je nach Größe der Organisation raten wir dazu, einen oder mehrere Mitarbeiter zu beauftragen, regelmäßig Meetings einzuberufen, Gespräche zu initiieren und die Einhaltung der Vorgaben zu überwachen. Um Zielkonflikte zwischen Führungskräften und den OKR-Verantwortlichen zu vermeiden, empfiehlt es sich, letztere als Stabsstelle der Geschäftsleitung zu positionieren.

#### Mit anderen Worten: Objectives & Key Results müssen in der Unternehmenskultur verankert werden. Wie schafft man das?

**Schneider:** Um ein OKR-System mit Leben zu erfüllen, bedarf es einer laufenden Fortschrittskontrolle. Darüber hinaus sollten die Teams regelmäßig selbst einschätzen, inwieweit sie ihre Ziele erreicht und welche Maßnahmen die Leistung jeweils verbessert oder verschlechtert haben. Die daraus gewonnene Erkenntnis hilft beim Entwickeln kreativer Ansätze zur schnellen Anpassung an ein veränderliches Umfeld. Aus solchen Gesprächen lernt die Organisation ganzheitlich. Sie geht gestärkt daraus hervor. Die Selbsteinschätzung sollte in weiteren Meetings reflektiert werden und in die künftige Ausrichtung einfließen. Das führt uns zu einer notwendigen Bedingung des OKR-Systems: Ob und wie die Mitarbeiter die gewünschten Resultate liefern, darf ihre Boni nicht tangieren.

**PRAXISBEISPIEL:** Als Führungskraft einer Unternehmensberatung wirkte ich an der Formulierung der Geschäftsziele mit. Eines davon lautete, das Risiko der Abhängigkeit von Großkunden zu minimieren. Im Mitarbeitergespräch argumentierte ich, das Ziel „Akquise neuer Kunden“ sei durch Platzierung von Kollegen in einem weiteren Werk unseres größten Klienten erreicht. Zu meiner Verwunderung stimmte mein Vorgesetzter

zu. Nüchtern betrachtet liefen alle Aufträge über denselben Kunden, die Abhängigkeit blieb bestehen. Kopplung des Bonus an das Ergebnis verhinderte eine offene, kritische Diskussion. Die vermeintliche Erfüllung der Vorgabe wiegte das Management in falscher Sicherheit.

#### Nochmal zurück zu den Erfolgsfaktoren: Was ist der vierte und letzte?

**Schneider:** Als letzten Erfolgsfaktor nennt John Doerr den Griff nach den Sternen. Sind die Resultate erbracht und alle Mitarbeiter in den Prozess integriert, sollte das Unternehmen Ziele anvisieren, die bislang unerreichbar schienen. Der Zuwachs sowohl an gegenseitigem wie an Selbstvertrauen der OKR-Beteiligten beflügelt solche Ambitionen. Am vierten Faktor lässt sich überdies ablesen, ob sich die Firmenkultur tatsächlich gewandelt hat. Hier zeigt sich, ob die Führungskräfte an einem Strang ziehen, ob das vielerorts vorherrschende Silodenken überwunden ist und ob ehrlich und vorbehaltlos über Ziele sowie den Weg dorthin verhandelt wird. Nicht zuletzt erkennt man eine gelungene OKR-Einführung daran, dass einzelne Ziele abgemeldet oder nicht erreicht werden. Gerade die kreative Diskussion und die Kooperation über Abteilungsgrenzen hinaus sprechen dafür, dass OKR im Alltag funktioniert. Der größte Gewinn liegt für das Unternehmen darin, dass die Mitarbeiter Ideen entwickeln, auf die sonst niemand gekommen wäre. ■

Vielen Dank für die wertvollen Einblicke, Herr Schneider.

#### IHR ANSPRECHPARTNER



##### Christian Schneider

Experte für agiles Arbeiten

+49 5361 3865-110

christian.schneider@consileon.de

Christian Schneider schöpft aus fünfzehn Jahren Projekterfahrung in der Automobilbranche, davon neun als Coach für agiles Arbeiten. In dieser Funktion hat er Führungskräfte und deren Teams sowohl auf internationalen wie auf inländischen Transformationsprojekten betreut.

## CONNECTED DIGITAL SHOWROOM II

### DIGITAL, MULTIMEDIAL UND VERNETZT

#### Digitalisierung im Autohaus: vom Werbeträger zum Käuferlebnis

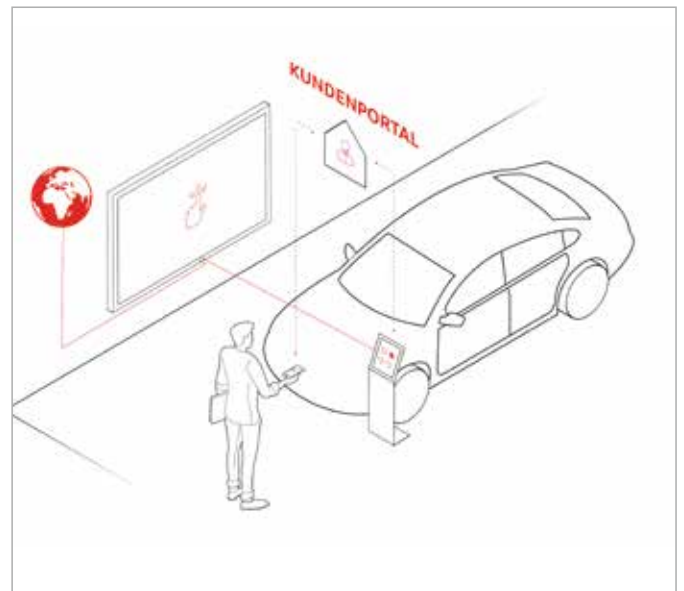
Die digitalen Touchpoints in den Autohäusern schöpfen das Potenzial der Technik derzeit selten aus. Zwar bieten sie attraktiv aufbereitete Informationen, doch es fehlt das Überraschungsmoment. Weder lässt sich die Interaktion von einem Touchpoint zum nächsten fortsetzen, noch das Mobilgerät des Interessenten in das Käuferlebnis einbinden. Von den Insellösungen aufgezeichnete Interaktionsdaten können dem potenziellen Autokäufer nicht individuell zugeordnet werden. Die Customer-Journey ist somit kaum messbar, ein nachträgliches Zusammenführen der Daten kostspielig.

#### Stand der Digitalisierung im Autohaus Ende 2019

- kein Mitschnitt der Customer-Journey zwischen den Touchpoints
- Smartphone des Kunden nicht ins Käuferlebnis integriert
- Insellösungen erfassen ähnliche, anonyme Daten in mehreren Backends
- schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis
- Interaktion nicht messbar

#### Die Reise beginnt zu Hause

Wer heute ein Autohaus betritt, hat sich meist schon länger auf Herstellerwebsites, Vergleichsportalen, Instagram oder Facebook über passende Modelle informiert. Ein vernetzter digitaler Showroom bietet dem Interessenten die Möglichkeit, die vorab beschafften Informationen auf dem Mobilgerät mitzubringen und mit den digitalen Medien vor Ort zu verbinden. So geht die Recherche nahtlos weiter – ein Mehrwert für beide Seiten, da der Händler dadurch besser auf die Wünsche des Kunden eingehen kann.

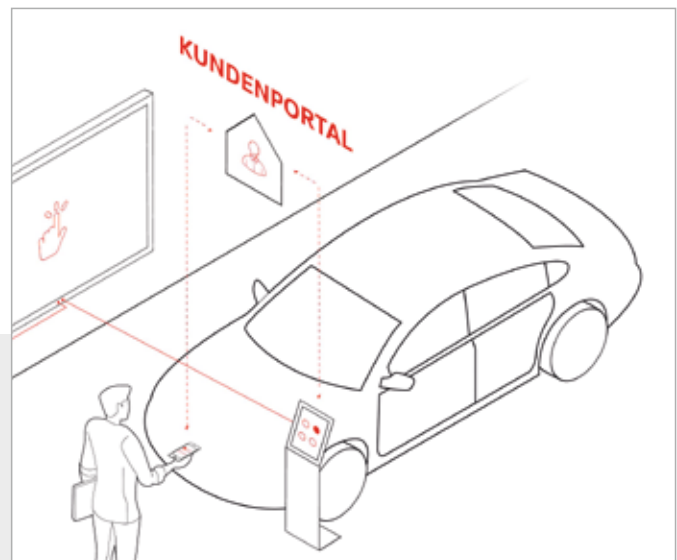


#### Das Ende der Insellösungen

Zur ganzheitlichen Optimierung des digitalen Schaurooms hat Consileon das „One Backbone“ entwickelt. Der Kunde erlebt einen bruchfreien Auswahlprozess, den das Autohaus mit geringem Aufwand erfassen kann. One Backbone vernetzt das digitale Werbeinventar kabellos. Über dieses Netz können Autohändler jederzeit neuen Content aus internen Systemen oder dem Internet aufspielen, der dann sofort an allen Touchpoints abrufbar ist. Die Interaktion des potenziellen Autokäufers mit den digitalen Informationsangeboten wird mitgeschnitten und auf einem lokalen Server gesammelt. So lassen sich die vom Kunden abgefragten Inhalte auf dem Weg durch den Showroom von einem Touchpoint zum nächsten oder auf das Smartphone weiterreichen.



Das durchgängige Markenerlebnis entlang der digitalen Customer-Journey stellt eine echte Innovation dar. One Backbone vernetzt Autohersteller, Käufer und Händler in einem System. Da es mit Standardsoftware arbeitet, lässt es sich mit moderatem Aufwand auf weitere Betriebe sowie für den internationalen Einsatz skalieren. Überdies können Autohändler weitere POS-Module wie elektronische Bezahlverfahren in das System integrieren. Automatische Updates halten den Content auf den angeschlossenen Touchpoints aktuell. Ein simples Rollout und ein nutzerfreundlicher Support schonen das Budget und erhöhen die Bereitschaft der Verkäufer, digitale Medien im Kundengespräch einzusetzen.



### Beispiel:

Über das Smartphone des Kunden verbinden sich digitale Fahrzeugbeisteller mit dem Portal, an dem er sich angemeldet hat. Auf diesem Weg kann ergänzender Content auf die Touchpoints geladen werden.

IHR ANSPRECHPARTNER



**Nico Bendier**

Principal

+49 5361 3865-110

nico.bendier@consileon.de

## VIRTUELLE REALITÄT

EIN BILD SAGT MEHR ALS TAUSEND WORTE



Unter virtueller Realität (virtual reality, VR) versteht man per Computer generierte und animierte, realitätsnahe Bildwelten, die sich dem Blickwinkel des Betrachters in Echtzeit anpassen. Im Marketing eingesetzt, machen sie ein Produkt emotional erlebbar, noch bevor es vom Band rollt. Speziell im Vertrieb kostenintensiver, personalisierbarer Produkte sind VR-Modelle sinnvoll, etwa in der Automobilindustrie, die Neuwagenkäufern eine individuelle Konfiguration anbietet. So lässt sich ein und dasselbe Modell prinzipiell in mehreren Millionen Varianten bestellen.

Um eine virtuelle Realität zu erschaffen, braucht man nicht nur Software, die dreidimensionale Bilder aus beliebiger Perspektive in Echtzeit berechnet, sondern auch eine Wiedergabe-Hardware, deren Bildfrequenz (frames per second, FPS) hoch genug ist, um einen Eindruck fließender Bewegung zu erzeugen. Eine zu niedrige Bildfrequenz kann beim Betrachter Übelkeit auslösen. Da die nötige Technik mittlerweile marktreif und erschwinglich ist, nehmen VR-Modelle sowohl im B2C- als auch im B2B-Marketing einen immer höheren Stellenwert ein.

### RÜCKGRIFF AUF KONSTRUKTIONSDATEN

Aus der rechnergestützten Konstruktion (computer-aided design, CAD) verfügen Hersteller technischer Güter wie die Automobilbauer über umfangreiche 3D-Daten. Diese lassen sich mit moderatem Aufwand zur bildlichen Darstellung beispielsweise eines Fahrzeugs

auf der Markenwebsite, im Konfigurator oder Katalog aufbereiten. Dazu müssen die Maße aus den CAD-Systemen unter anderem mit Materialien belegt werden. Zudem gilt es, die einzelnen Teile so miteinander zu verschalten, dass die Anordnung aus jedem Blickwinkel stimmt. Diese keineswegs trivialen Arbeiten erfordern ständige Kontrolle und Anpassung, zumal sich selbst kleine, kurzfristige Änderungen am Datenbestand, etwa anlässlich der jährlichen Modellpflege, massiv auf die Visualisierung auswirken können.

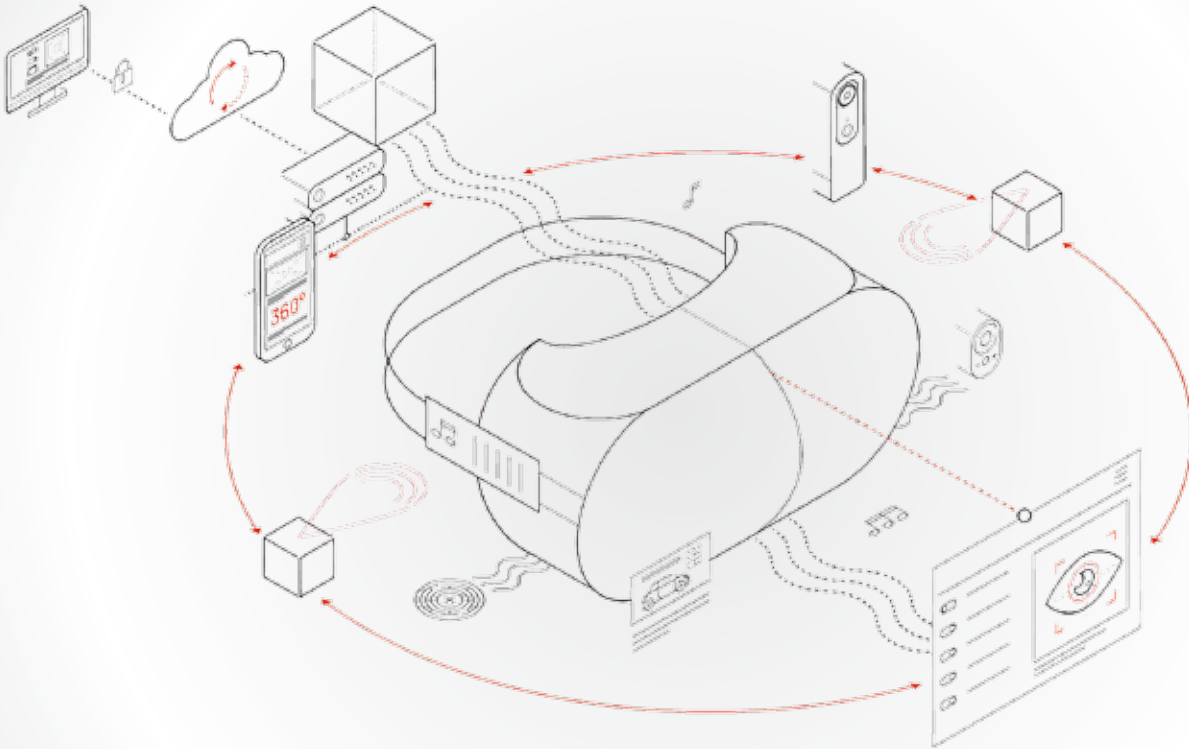
### AUTOHÄUSER AUFRÜSTEN

Virtuelle Vorführwagen kämen vor allem dem Handel zugute. Die zunehmende Modellvielfalt und -komplexität überfordert die Händler zuweilen. Hatte ein Hersteller früher fünf bis zehn Modelle im Programm, so kommen manche heute auf über vierzig. Wie viele Autohäuser verfügen über die Fläche, eine so große Zahl jeweils in mehreren Varianten vorzuhalten?

Viele der neuen Funktionen und Extras sind zudem erklärungsbedürftig. Hier erwarten die Händler von den Herstellern attraktive Medien zur Unterstützung des Verkaufsgesprächs. Die Produktion hochglänzender Broschüren oder Kataloge ist jedoch kostspielig und zeitintensiv. Obendrein veralten sie schnell.

Zitat aus der Praxis: „**Um moderne Technik zu erklären, brauche ich moderne Technik.**“ Zum Beispiel einen VR-Konfigurator, der Folgendes bietet.





- Umfassend konfigurierbare, in Echtzeit reagierende VR- oder 3D-Modelle zeigen dem Kunden eine emotional ansprechende Vorschau auf seinen Traumwagen.
- In der VR-Umgebung oder am Bildschirm kann der Verkäufer detailliert und anschaulich auf die Wünsche des Kunden eingehen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit eines Vertragsabschlusses.
- Der Kunde muss dem Verkäufer nicht mehr „blind“ vertrauen, weil er vorab sieht, was er bestellt.

Auch auf das Design der VR-Umgebung und ihre Präsentation im Autohaus kommt es an. Wenn sich der Kunde ein Premiumprodukt leistet, sollte bereits der Schauraum Wertigkeit und Modernität ausstrahlen. Ein VR-Konfigurator erfüllt diesen Anspruch. Zur kundenorientierten Entwicklung der Software empfehlen wir eine agile Methodik, die eine schnelle Anpassung an Modifikationen im Anwendungsfall erlaubt. So kann Feedback etwa aus dem Handel kurzfristig in die Lösung einfließen.

#### INTERNATIONALISIERUNG

Ist ein internationaler Einsatz der Software geplant, so sind Länderversionen zu programmieren, die die jeweiligen gesetzlichen Vorschriften abbilden. Eine weitere anspruchsvolle Aufgabe besteht darin, den Konfigurator in die Fläche, das heißt zu den Händlern, auszurollen und den Support sowohl der Hard- wie der Software in allen Einsatzländern zu organisieren. Zwischen dem Autohersteller,

VR-Anbietern und Autohäusern sind dabei zahlreiche Fragen zu klären, von der Beschaffung der Hardware einschließlich Möbeln über Nutzungsverträge bis zur Einrichtung der drei Supportebenen.

#### Interessiert Sie der Einsatz der virtuellen Realität als Vertriebstool? Dann sprechen Sie uns an!

##### Wir beraten Sie unter anderem zu folgenden Aspekten:

- Aufbereitung von 3D-Daten zur Echtzeitvisualisierung eines Produkts
- Analyse der Vor- und Nachteile einzelner VR-Software- und Hardwareoptionen
- Beratung bei der Auswahl
- Einsatz agiler Projektmethoden zur rationellen, kundenorientierten Softwareentwicklung
- Rolloutkonzept national und international
- Integration der VR-Lösung in die Handelsinfrastruktur
- Abstimmung des Projekts auf die Digitalstrategie Ihres Vertriebs

#### IHR ANSPRECHPARTNER



**Christian Pfeiffer**  
Project Manager  
+49 5361 3865-110  
christian.pfeiffer@consileon.de

# NEUER DIGITALER MARKENAUFTRITT: NUTZERZENTRIERT UND FOKUSSIERT – ALLES AUF EINER WEBSITE

CONSILEON BEGLEITET AUTOKONZERN BEI RUNDERNEUERUNG UND GLOBALEM ROLLOUT DES NETZAUFTRITTS

Anlässlich seines Aufbruchs in die Elektromobilität hat ein deutscher Automobilhersteller seinen Internetauftritt neu gestaltet und technisch aufgerüstet. Dies betrifft unter anderem die Konfiguratoren, die Händlersuche und die Kontaktformulare der Stammmarke einschließlich Nutzfahrzeugen. Im September 2019 ging die neue Website europaweit ans Netz, Amerika und der Rest der Welt folgen.

Consileon wirkt in diesem Multiprojekt an der Einbindung der Auslandstöchter und –partner in das Digitalmarketing des Konzerns mit. Wegen des rasanten technischen Fortschritts müssen die Funktionen und Inhalte der Website regelmäßig nachjustiert werden.

## LEUCHTTURMPROJEKT

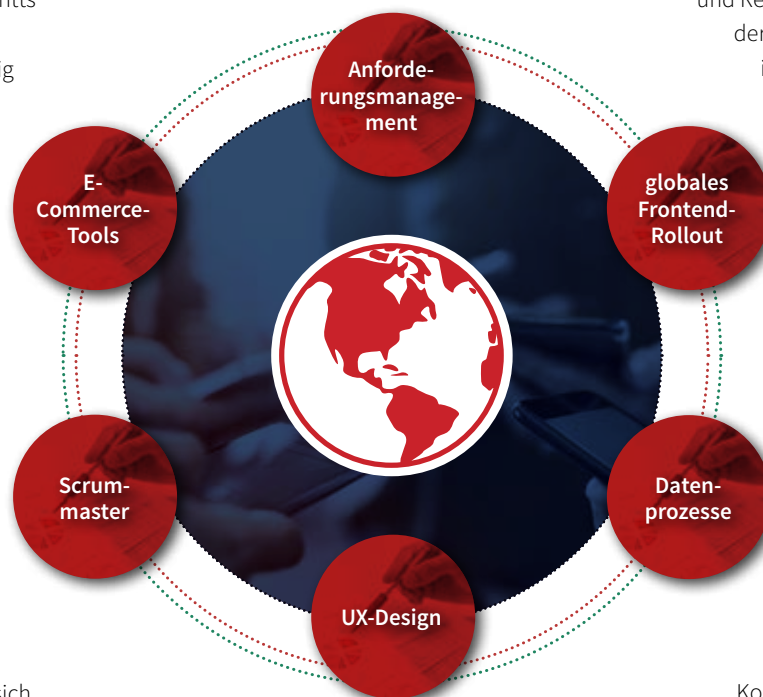
Die Runderneuerung des Netzauftritts gilt konzernintern als Leuchtturmprojekt einer agilen Arbeitsweise. Angesichts des Erfolgs und des technisch innovativen Ansatzes interessieren sich weitere Fachbereiche, Abteilungen und Projektteams dafür, eigene Module auf der Basis von Microservices in die Website zu integrieren. Hier zeichnen sich viele Möglichkeiten ab, Mehrwert für die Endkunden mit Synergieeffekten im Konzern zu verbinden. Unter anderem folgende Dienste bieten sich dazu an: Gebrauchtwagensuche, Bedarfskonfigurator, Fahrzeug-Visualizer, Reichweitenrechner, Ladestationen. Das iterativ-inkrementelle Vorgehensmodell im Projekt lehnt sich stark an Scrum an. Es gilt die Devise „schnell Fehler erkennen und daraus lernen.“ Dies ist angesichts von in der Regel weniger agilen und in Silos organisierten Großunternehmen keineswegs selbstverständlich.

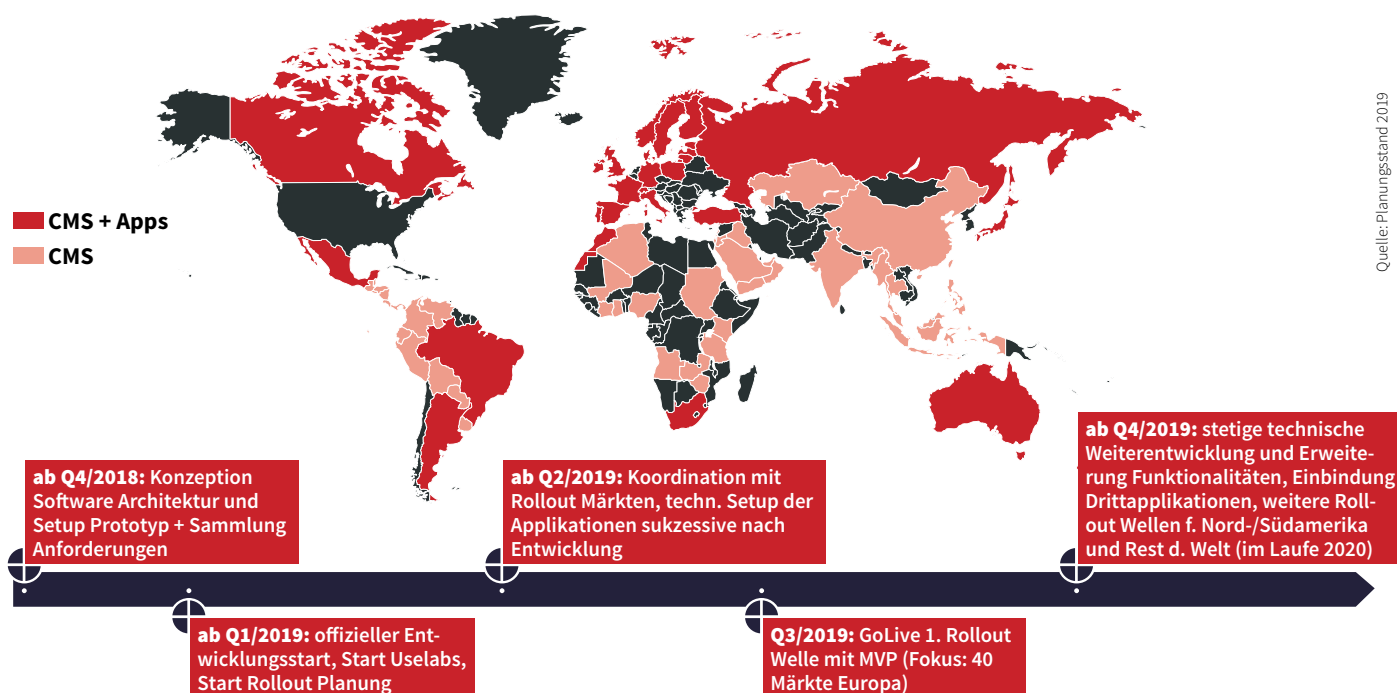
Nach der Spezifikation eines Minimalprodukts (minimum viable product, MVP) wird der Funktionsumfang in jeweils zweiwöchigen Entwicklungsrounds (Sprints) sukzessive erweitert. Zur Maximierung der Nutzerfreundlichkeit gingen der MVP-Entwicklung umfangreiche Tests in Usability-Labs inklusive A/B-Bewertung durch reale Vertreter der Zielgruppen voraus. Auch die einzelnen Produktinkremente durften die Probanden vor deren Umsetzung beurteilen.

## NUTZER IM MITTELPUNKT

Im Fokus der Konzeption, Spezifikation und Realisierung der Webapps steht der Bedarf der Zielgruppen. Was ihnen nützt, dient auch der Wertschöpfung des Unternehmens. Nach diesem Kriterium wurden die Anforderungen priorisiert. Der nutzerzentrische Ansatz stellt eine bewusste Abkehr von den teils technikverliebten Vorgehensmodellen der Vergangenheit dar, in denen der Kundennutzen häufig nur eine Nebenrolle spielte.

Sowohl in der Nutzfahrzeug- wie in der Pkw-Sparte des Konzerns kommen die neuen Apps in allen Vertriebsregionen zum Einsatz. Somit gilt es, die voneinander abweichenden rechtlichen und fachlichen Anforderungen der einzelnen Importeure oder Vertriebsgesellschaften zu erfüllen, was die Komplexität der Entwicklung und der Rolloutplanung erhöht. Zudem sind in der Zusammenarbeit mit den Beteiligten in den einzelnen Rollout-Ländern die interkulturelle Kompetenz, Empathie und das Kommunikationstalent der Berater gefragt.





## CONSILEON ÜBERNIMMT IN DEM KOMPLEXEN GROSSPROJEKT FOLGENDE AUFGABEN:

- Globaler Rollout der Online-Konfiguratoren, Händlersuche und Kontaktformulare der Stammmarke inkl. Nutzfahrzeuge.
- Management der Anforderungen zur Weiterentwicklung des Content-Management-Systems (CMS), Konfiguratoren, Händlersuche und -kontakt.
- Mitentwicklung und Realisierung der Contentstrategie
- Management der Anforderungen von Webtools und -diensten für eine Microfrontend-Infrastruktur

Consileon ist seit zwei Dekaden für den Kunden tätig. Ein mittlerweile knapp dreißigköpfiges Team gestaltet die Digitalstrategie des Konzerns seit Jahren mit.

## DABEI AGIEREN CONSILEANER AUCH IN FOLGENDEN ROLLEN:

- Fachlicher Austausch zwischen den Teilprojekten, Dienstleistern und Nutzern wird koordiniert durch Scrum-Master und Alignment-Manager
- Versierte UX-Berater betreuen die Usability Labs und helfen bei der Neuausrichtung der IT-Entwicklung auf den Kundennutzen
- Requirements-Manager beraten die Product Owner (PO) des Kunden und formulieren passgenaue User-Stories für die Umsetzung der Software-Inkrementen des Entwicklungspartners
- An der Schnittstelle zwischen den Product Ownern und Markt sorgt das Rolloutmanagement dafür, dass alle Teile der Vertriebsapplikationen den lokalen Anforderungen entsprechen und planmäßig ans Netz gehen können

- Datamanager sichern Qualität technischer Fahrzeugdaten, beraten die Auslandstöchter und -partner bei Setup und Pflege der Produktdaten und achten in Abstimmung mit dem Rolloutmanagement darauf, dass die Produktdaten in den Vertriebsapps technisch korrekt dargestellt werden

**Die hohe Komplexität des Projekts meistern wir, indem wir als eingespieltes Team optimal zusammenarbeiten. Deshalb achten wir bei der Besetzung darauf, dass Kollegen neben dem geforderten Fachwissen auch entsprechende Softskills und Sozialkompetenz mitbringen, um eine langfristige vertrauensvolle Zusammenarbeit zu ermöglichen**

## IHRE ANSPRECHPARTNER



**Simon Martin**  
Project Manager  
+49 5361 3865-110  
simon.martin@consileon.de



**Markus Mäschke**  
Senior Project Manager  
+49 5361 3865-110  
markus.maeschke@consileon.de

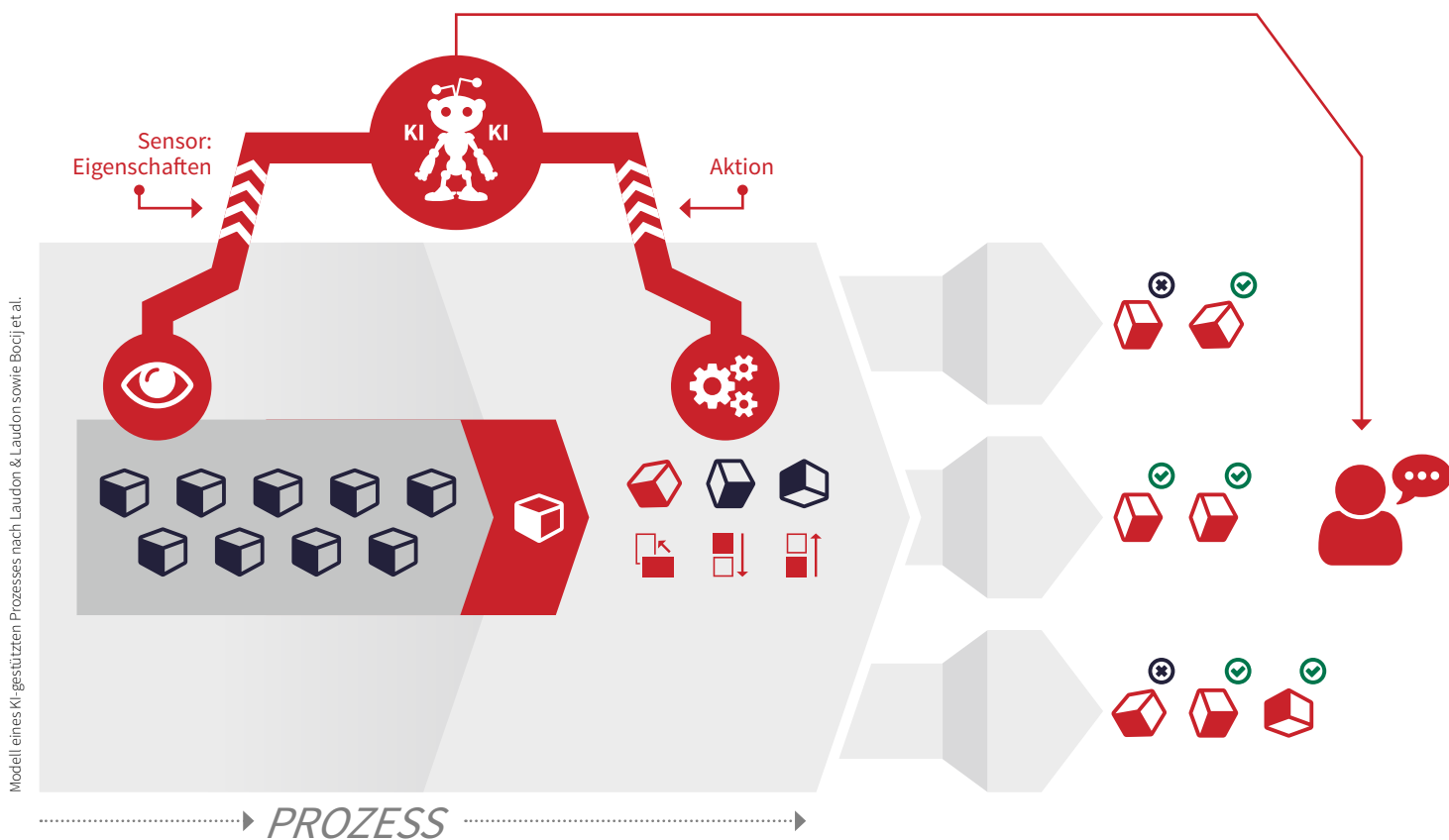
# KI IM UNTERNEHMEN: CHANCEN & RISIKEN

VORTRAG VON THOMES FORWE UND DR. ANDREAS ALIN

Auf dem ersten Festival of Change, veranstaltet vom Handelsblatt Ende Juni 2019 in Köln, erörterten unsere Berater Dr. Andreas Alin und Thomas Forwe die Hürden beim kommerziellen Einsatz künstlicher Intelligenz (KI). Das Thema steht momentan in vielen Unternehmen auf der Agenda weit oben.

Das breite Anwendungsspektrum und die Vielzahl technischer Faktoren provozieren den historischen Vergleich mit der Dampfmaschine.

Gleichwohl liegt die Schwierigkeit bei der KI-Einführung weniger in der Materie selbst als in der Schaffung des organisatorischen Rahmens sowie der kulturellen Einbettung im Unternehmen. Wenn solche Projekte scheitern, dann primär an mangelnden Softskills, zumal der operative Einsatz eine neue Denk- und Arbeitsweise erfordert. **Wie KI im Unternehmen funktioniert, skizziert folgendes Prozessmodell:**



## OBJEKT

Person, materielles oder immaterielles Gut, die den Prozess durchlaufen:  
Kunde, Bewerber, Mitarbeiter,  
Rohstoff, Produkt, Information, ...



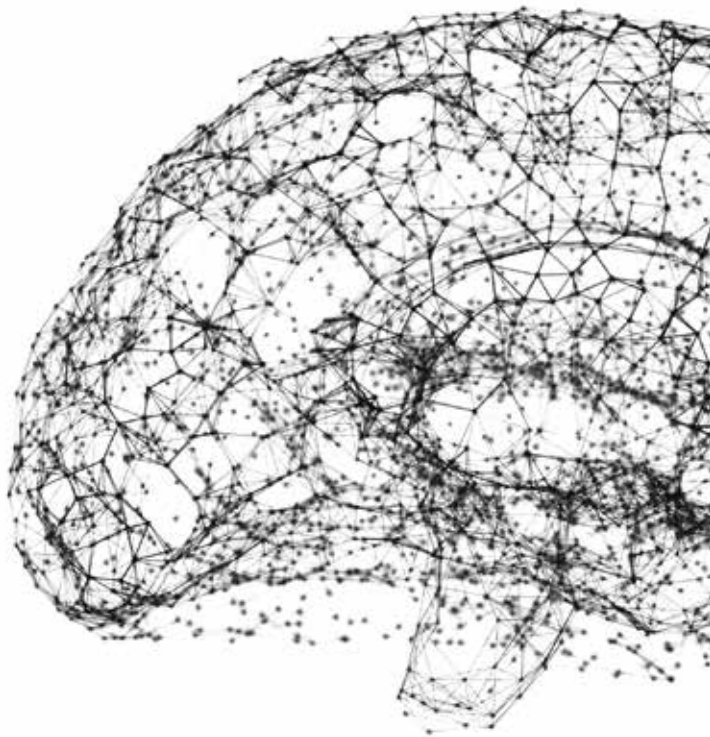
## TRANSFORMATION

Klassifikation, Umsortierung,  
Kalkulation, Selektion, ...



## FEEDBACK

Eingabe durch Nutzer oder eigener Algorithmus (Belohnungsfunktion)  
Kriterien: Zufriedenheit der Kunden,  
Einsparungen, Servicequalität, ...



#### KERNTHESEN DES VORTRAGS

1. KI ist ein Universalwerkzeug.
2. KI ermöglicht eine starke Personalisierung von Waren, Diensten und Prozessen.
3. Unter deutschen Firmen herrschen drei Verhaltensmuster vor: Hoffen, Cashcow melken oder Abwarten. Eine späte Aufholjagd ist allerdings unrealistisch.
4. Selbst Unternehmen, die den KI-Einsatz forcieren, werden scheitern, wenn es am richtigen Umgang damit mangelt. Gerade in Großunternehmen ist dieser Kulturwandel die höchste Hürde – nicht etwa fehlendes Fachwissen.

Die Folien des Vortrags finden Sie unter folgendem QR-Code:



Diskutieren Sie mit uns!  
Wir freuen uns auf Ihren Beitrag.



#### IHR ANSPRECHPARTNER



**Dr. Andreas Alin**  
Project Manager, Leiter des KI-Teams  
+49 721 35460-80  
ai@consileon.de

# CONSILEON

## ERFOLGREICH ANDERS

Wir haben Consileon mit dem Anspruch gegründet, für unsere Klienten nachhaltige Geschäftsmodelle und Strategien zu formulieren und organisatorisch sowie technisch umzusetzen. Immer wieder beobachten wir, dass an sich richtige Strategien auf dem Weg von der Vorstandsetage in die Abteilungen versanden. Dennoch sind offenbar die wenigsten Beratungsfirmen imstande, ihren Kunden Beratung und Realisierung auf demselben Niveau anzubieten. Wir können beides: beraten und implementieren. Den Grundstein dazu legen wir mit der Auswahl unserer Mitarbeiter. Consileaner beherrschen Theorie und Praxis gleichermaßen. Viele haben an Elitehochschulen studiert, alle zeichnen sich durch eine zupacken-

de, unternehmerische Einstellung aus. Teams aus analysestarken Generalisten und versierten Spezialisten stellen die richtigen Fragen und finden differenzierte Antworten. Dass unsere Belegschaft aus fünfzehn Ländern stammt, schärft unsere interkulturelle Sensibilität.

Ein prominent besetzter Beraterstab und die Zusammenarbeit mit renommierten deutschen sowie internationalen Hochschulen sichern die Qualität unserer Leistungen, steigern unsere Innovationskraft und machen uns fit für die Zukunft. Wir sind Unternehmer für Unternehmer, Gesprächspartner auf Augenhöhe, manchmal unbequem, oft anders – aber stets erfolgreich.



**65 Mio.**  
**EURO**  
**UMSATZ 2018**



**430**  
**MOTIVIERTE**  
**MITARBEITER**



**172**  
**KUNDEN AUS**  
**DIVERSEN BRANCHEN**



**12**  
**STANDORTE**  
**IN EUROPA**

### BRANCHENLÖSUNGEN



**Automobil**



**Handel**



**Gesundheit**



**Banken**



**Kapitalmärkte**



**Versicherungen**

### GANZHEITLICHE LÖSUNGEN AUS EINER HAND BEI CONSILEON

#### HOCHKARÄTER AUS POLITIK UND WIRTSCHAFT STEHEN CONSILEON ZUR SEITE



**Dr. h. c. Petra Roth**  
Vorsitzende  
im Beraterstab seit Juli 2012



**Dr. Klaus von Dohnanyi**  
im Beraterstab  
seit Januar 2015



**Dr. Alexander Erdland**  
im Beraterstab  
seit Oktober 2017



**Dr. Herbert Wörner**  
im Beraterstab  
seit 2010



**Jürgen Chrobog**  
im Beraterstab  
seit Januar 2014



**Dr. Jürgen Schwiezer**  
im Beraterstab  
seit 2010



**Hendrik Borggreve**  
im Beraterstab  
seit Juli 2012

#### DIE FÜHRENDE KÖPFE DER CONSILEON



**Dr. Joachim Schü**  
geschäftsführender  
Gesellschafter



**Dirk Dempewolf**  
Geschäftsleitung



**Dr. Jörg Schlösser**  
Geschäftsleitung



**Ralph Hientzsch**  
Geschäftsleitung



**Micha Sigloch**  
Geschäftsleitung

**SPRECHEN SIE UNS AN**

**Consileon**  
+49 721 35460-80  
info@consileon.de

# KERNTHEMEN CONSILEON AUTOMOTIVE

BERATUNG UND UMSETZUNG FÜR DIE AUTOMOBIL-INDUSTRIE





**Erkennen, was andere übersehen. Und handeln.**

**CONSILEON**

[www.consileon.de](http://www.consileon.de)