

Agile Transformation am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens

von Marco Wenzel

Marco Wenzel schloss 2007 als Diplomingenieur sein Studium der Ingenieurinformatik an der TU Ilmenau ab. Anschließend arbeitete er dort als wissenschaftliche Hilfskraft am Fachgebiet Kommunikationsnetze und ist seit dieser Zeit Mitglied im TKM e.V. In seiner weiteren beruflichen Laufbahn arbeitete Herr Wenzel als Systemingenieur bei der Firma T-Systems in Ulm und als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer IIS in Nürnberg. Im Jahr 2016 wechselte er schließlich zur Firma A. Eberle in Nürnberg. Hier ist er in der Entwicklung von Produkten für die elektrische Mess- und Regelungstechnik im Bereich der Energieversorgung tätig.

DOI: [10.22032/dbt.38496](https://doi.org/10.22032/dbt.38496)

Die Firma A. Eberle GmbH & Co. KG wurde im Jahre 1980 gegründet. Firmenziel war es damals, Entwicklungs- und Fertigungsleistungen für andere Elektronikunternehmen durchzuführen. Ab dem Jahr 1995 haben sich durch die Entwicklung einer eigenen Produktfamilie die Schwerpunkte verschoben. Das Mittelstandsunternehmen verfügt seit dieser Zeit neben einem innovativen Sortiment auch über eine eigene Vertriebsorganisation mit internationaler Ausrichtung. Die Geschäftsfelder sind unter anderem im Bereich der Spannungsregelung, Spannungsqualitätserfassung (Power Quality), dem Monitoring von Netzdynamiken (Netzstabilität) sowie der Dienstleistung (kundenspezifisches Engineering, Inbetriebnahmen, Seminare und Schulungen

usw.) angesiedelt. Alle Produkte und Dienstleistungen dienen dem Ziel, die Versorgungssicherheit und die Verfügbarkeit der Energieversorgung zu sichern und kontinuierlich zu verbessern. Die Mehrheit der Kunden sind Energieversorgungsunternehmen aller Spannungsebenen sowie große und mittlere Industrieunternehmen aus allen Branchen, die über eine eigene Energieversorgung verfügen.

Mit der Energiewende in Deutschland wurden der Firma wichtige neue unternehmerische Geschäftsfelder eröffnet. Rund um den Ausbau der erneuerbaren Energien und dem effizienten Umgang mit Energie sind ganze Weltmärkte entstanden. Dabei haben nach wie vor die Stabilität der Netze und die Versorgungssicherheit den höchsten Stellenwert. Bereits in der Vergangenheit, aber insbesondere in naher Zukunft, wird es in lastenarmen Zeiten immer mehr Situationen geben, in denen die erneuerbaren Energien den Energiebedarf komplett decken können. Es gilt also, so schnell wie möglich Rahmenbedingungen für „intelligente Netze“ zu schaffen, die diese Veränderungen beherrschen können. Eine solche Situation bringt neue Herausforderungen, da die Nutzung erneuerbarer Energien mit einer steigenden Anzahl dezentraler Erzeuger und schwankenden Einspeisemengen einhergeht. Nur wenn Erzeugung, Verteilung und Verbrauch koordiniert gesteuert werden, lassen sich Netzstabilität und Versorgungssicherheit langfristig gewährleisten.

Die dafür notwendige Entwicklung innovativer Produkte, welche den hohen Anforderungen genügen sollen, ist für Traditionsunternehmen wie A. Eberle somit eine der zentralen Herausforderungen der Zukunft. Zur Philosophie der Firma gehört es, jederzeit gemeinsam mit Kunden und Partnern neue Aufgaben aufzugreifen und auch auf unkonventionelle Weise zu lösen. Damit sind bereits die wichtigsten Voraussetzungen für eine zukunftsorientierte Arbeitsweise gegeben und der Weg dazu geebnet, um auch interne Unternehmensprozesse stetig weiter zu entwickeln und sich externen Gegebenheiten anzupassen.

Wie in vielen anderen Technologieunternehmen spielt auch bei A. Eberle die Softwareentwicklung eine entscheidende Rolle bei der Entstehung neuer Produkte. Das dafür verantwortliche Team ist in den vergangenen Jahren von ursprünglich nur drei Entwicklern auf mehr als das Vierfache gewachsen und musste sich entsprechend häufig neu ordnen. Die Folgen dieses starken

Wachstums waren durch Einbußen bei der Effektivität und einer sinkenden Mitarbeiterzufriedenheit deutlich zu spüren und sollten anfangs mit dem Einzug zusätzlicher Hierarchien kompensiert werden. Da sich dies, bedingt durch die Unternehmensgröße, für A. Eberle aber schnell als erheblichen Mehraufwand heraus stellte, wurde rasch wieder auf flache Strukturen gesetzt. Daraus resultierend wurden zahlreiche weitere Ansätze gemeinsam mit der Geschäftsleitung diskutiert, um sowohl für das Team als auch die Firma selbst eine tragbare Lösung zu finden. Die Wahl fiel hierbei nach reiflichen Abwägungen auf die Agilität, weil sich dieser Ansatz für alle Beteiligten als der Zukunftsorientierteste heraus stellte. Aus sieben Entwicklern des ursprünglichen Teams wurde daraufhin ein Scrum-Team gebildet und zusammen mit einem Product Owner und einem Scrum Master entsprechend geschult. Prototypisch sollte auf diese Weise mit der Entwicklung einer Produktfamilie erprobt werden, ob der Einsatz agiler Methoden zur Softwareentwicklung die gewünschte Effektivität und Transparenz im Team, sowie den daraus resultierenden wirtschaftlichen Erfolg und die Kundenzufriedenheit verbessern.

Der Konferenzbeitrag zeigt auf, wie die agile Transformation, aus Sicht des Software-Entwicklungsteams und rückblickend auf etwa ein Jahr nach der Einführung das gesamte Unternehmen beeinflusst. Hierbei wird auch der Weg vom reinen Lehrbuch-Scrum zu einem für die Firma angepassten und von den beteiligten Mitarbeitern gelebten agilen Prozess beschrieben. Auch die Veränderungen bei der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, der Geschäftsleitung und externen Partnern wird hierbei beleuchtet. Ein weiteres Augenmerk wird auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit innerhalb und außerhalb des agilen Teams gelegt. Außerdem wird analysiert, ob die Entscheidung, auf die Agilität zu setzen, im Fall von A. Eberle überhaupt die ursprünglichen Probleme gelöst hat und das Unternehmen für den zukünftigen Markt stärken konnte.