

Agile Produktentwicklung für mehr Transparenz.

KRONES gestaltet seine Produktentwicklungsprozesse neu.

CS
Campana
Schott

Campana & Schott unterstützt die KRONES AG beim Einsatz agiler Methoden und optimiert dadurch Transparenz, Qualität und Ressourceneinsatz in der Produktentwicklung signifikant.



Kundenprofil KRONES AG

Ob aus Glas, PET oder Aluminium – Krones Maschinen und Anlagen verarbeiten täglich Millionen an Flaschen, Dosen und Formbehältern. Zu den Kunden von Krones zählen hauptsächlich Brauereien, Wasser-, Softdrink- und Saft-Hersteller sowie Molkereien, Wein-, Sekt- und Spirituosen-Produzenten sowie Unternehmen der Liquid-Food-Branche.

Neben der starken weltweiten Präsenz punktet Krones vor allem durch seine jahrzehntelange Erfahrung im Maschinenbau und in den Abnehmerbranchen sowie durch hochqualifizierte Mitarbeiter (16'500).

Ausgangslage

Starrer Produktentwicklungsprozess führte nicht zu gewünschten Ergebnissen

Die Abteilung Bottling Technology Development ist zuverlässiger Partner für Produktentwicklung und Komponentenapplikationen. Die Kollegen denken in Systemen und haben es sich zum Ziel gemacht, ihren internen Kunden ganzheitliche, komplexitätsreduzierte Lösungen zur Verfügung zu stellen. Durch die stark teamorientierte Arbeitsweise werden Mechanik, Verfahrenstechnik und Automatisierung zu einer mechatronischen Einheit verschmolzen, die sich in den Maschinen widerspiegelt.

Der klassische, phasenorientierte Produktentwicklungsprozess (PEP) wurde vom Team gelebt, hat jedoch immer wieder ungewollt zu Situationen geführt, in denen die Transparenz gegenüber den Produktverantwortlichen nicht das gewünschte Niveau erreichte. Zudem kam es häufiger zu längeren Durchlaufzeiten und einem nicht optimalen Ressourceneinsatz, da Zwischenergebnisse der Entwicklungsprojekte zu lange auf sich warten liessen.

Um den Anspruch zu erfüllen, den Produktverantwortlichen gegenüber ein Partner auf Augenhöhe zu sein, wurde der Weg eingeschlagen, den Herstellungsprozess durch agile Elemente zu ergänzen, um schneller Ergebnisse zu erzielen, ein höheres Qualitätsniveau zu erreichen und Produktverantwortliche in den Prozess zu integrieren.

Hierzu wurde ein Partner gesucht, der über langjährige Erfahrung verfügt, bestehende Teams mit auf die agile Reise nimmt und das Mindset aller Stakeholder konsequent in die richtige Richtung weiterentwickelt.

„Campana & Schott hat uns durch ihr fundiertes Wissen in der agilen Transformation und Methodik überzeugt. Massgeblich für den Erfolg war die partnerschaftliche Zusammenarbeit über den gesamten Projektverlauf.“

Stefan Rossmann

Head of Project Management
Development, KRONES AG

Lösung

Ergänzung des Produktentwicklungsprozesses mit agilen Elementen

Campana & Schott begleitet in der Rolle als Unternehmensberatung viele Kunden bei agilen Transformationsprojekten. Bei der Zusammenarbeit mit der KRONES AG wurden drei Grundprinzipien verfolgt, die für die erfolgreiche Einführung agiler Methoden notwendig sind.

Zunächst war wichtig, die Bedarfe der KRONES AG zu verstehen, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, welche agilen Themenbereiche einen Nutzen stiften und welche agilen Ansätze die Produktentwicklung nicht weiterbringen. Darauf aufbauend, wurden sowohl die agilen Methoden untereinander abgegrenzt (z.B. Scrum, XP, Crystal, Kanban, Axel Schröder) als auch die agilen Methoden mit „klassischem“ PM (planbasiertem PM) zu hybriden PM-Ansätzen kombiniert. Auf diese Art und Weise wurden die bereits vorhandenen („klassischen“) Strukturen respektiert und die Vorteile beider Welten miteinander verschmolzen. „Campana & Schott hat uns durch ihr fundiertes Wissen in der agilen Transformation und Methodik überzeugt“, sagt Stefan Rossmann, Head of Project Management Development. „Massgeblich für den Erfolg war die partnerschaftliche Zusammenarbeit über den gesamten Projektverlauf.“

Mit dem Wissen, in welche Richtung der neue Produktentwicklungsprozess erweitert werden soll, wurde der aktuelle agile Reifegrad der Organisation gemessen. Es wurden Interviews und Gruppengespräche durchgeführt, die Schwerpunkte definiert und notwendige Elemente zur Herstellung der agilen Arbeitsweisen anhand der sieben agilen Domänen des Project Management Institutes (PMI) priorisiert.

Anschliessend wurde ein geeignetes Pilotprojekt ausgewählt und gemeinsam daran gearbeitet, im Team und bei den Stakeholdern ein agiles Mindset zu schaffen, sodass jeder Beteiligte wusste, welche Rolle in den neuen Arbeitsweisen auszufüllen ist und wie ein Commitment dabei zu erzielen ist. Die Erlangung der neuen Fähigkeiten und die Integration der Elemente geschahen in der täglichen Anwendung, begleitet durch einen agilen Coach von Campana & Schott, und wurden in kleinere Zwischenschritte aufgeteilt. Dies hatte den Vorteil, dass die Herstellung der Organisationsreife schrittweise in verdaubaren Stufen erfolgte, um am Ende den Zielzustand erreichen zu können.

Aufgrund der schnellen Nutzenrealisierung wurden weitere Projekte stückweise ebenfalls auf die neuen Arbeitsweisen umgestellt, bis die Methode schliesslich im kompletten Team und bei allen Stakeholdern erfolgreich zur Anwendung kam.

Resultat

Effizienteres, flexibles Arbeiten

Die Unterstützung des Produktentwicklungsprozesses durch agile Praktiken diente vor allem dazu, die beteiligten Stakeholder aktiver einzubeziehen und eine kontinuierliche Transparenz über den aktuellen Stand der Entwicklung zu ermöglichen. „Mit der Unterstützung von Campana & Schott haben wir unsere Vorgehensweise zur Produktentwicklung schrittweise auf ein agiles Vorgehen umstellen können und sind hiermit in der Lage, den Ressourceneinsatz zu optimieren und den Produktverantwortlichen die gewünschte Transparenz und Qualität zu liefern“, so Holger Kahlert, Head of Central Engineering.

„Mit der Unterstützung von Campana & Schott haben wir unsere Vorgehensweise zur Produktentwicklung schrittweise auf ein agiles Vorgehen umstellen können und sind hiermit in der Lage, den Ressourceneinsatz zu optimieren und den Produktverantwortlichen die gewünschte Transparenz und Qualität zu liefern.“

Holger Kahlert

Head of Central Engineering,
KRONES AG

Die erzielten Nutzeneffekte:

- Steigerung der Qualität durch kontinuierliches Feedback
- Reduzierung der Durchlaufzeiten, da neue Anforderungen an das Projekt transparent priorisiert werden können
- Finden neuer Lösungsansätze
- Optimierung des Ressourceneinsatzes, da der Nutzen regelmässig hinterfragt wurde, wodurch sogar Projekte abgebrochen werden, wenn sich der Kontext so stark geändert hat, dass kein Nutzen mehr realisiert wird.
- Erhöhung der Transparenz gegenüber den Produktverantwortlichen
- Aktive Einbindung und Verantwortung der Zuständigen

Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern in Europa und den USA. Wir gestalten die digitale Zukunft unserer Kunden und sorgen seit mehr als 25 Jahren dafür, dass technologische, organisatorische oder unternehmerische Transformationsvorhaben erfolgreich sind – ganzheitlich und mit Leidenschaft.

Zu unserem Kundenstamm gehören unzählige Konzerne sowie grosse mittelständische Unternehmen. Wir blicken auf weltweit über 7'000 Best-Practice-Projekte bei mehr als 1'000 Kunden sowie auf eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 %.

Weitere Informationen:
www.campana-schott.com

