

## AUTO

## SCOUT24

BRANCHE Online-Automarkt

ZEITRAUM 2008-2010

STANDORT München/Deutschland

UNTERNEHMEN AutoScout24 GmbH

WEBSEITE [www.autoscout24.com](http://www.autoscout24.com)

## ÜBER AUTOScout24

AutoScout24 ist europaweit der größte Online-Pkw-Marktplatz. Rund um die Uhr stehen den jährlich 13 Millionen Nutzern (ACTA 2009) über 1,8 Millionen Fahrzeugangebote auf fünf verschiedenen Marktplätzen zur Verfügung: Neufahrzeuge und Gebrauchtwagen, Nutzfahrzeuge und Motorräder sowie Teile & Zubehör. Mehr als 37.000 Händler nutzen AutoScout24 europaweit. AutoScout24 gehört zur Scout24-Gruppe mit ihren Marken ElectronicScout24, FinanceScout24, FriendScout24, ImmobilienScout24, JobScout24 und TravelScout24. Scout24 ist ein Teil des Deutsche Telekom Konzerns.

## AUSGANGSSITUATION

2007 stieß AutoScout24 im Rahmen eines komplexen Projektvorhabens an die Grenzen der eingesetzten Projektmanagement- und Entwicklungsmethoden. Die Herausforderungen wurden analysiert und das Unternehmen schuf den Freiraum, notwendige Änderungen voranzutreiben.

## LÖSUNG

Anfang 2008 entschied sich das Unternehmen, agile Management- und Entwicklungsmethoden einzusetzen. AutoScout24 begann mit einem sanften Scrum-Veränderungsprozess, der vom Management voll unterstützt wurde. Der Prozess war zunächst auf die Softwareentwicklung beschränkt und wurde nach einem Jahr mit Unterstützung durch ein Coaching von Boris Gloger auf das Produktmanagement und weitere an der Produktentwicklung beteiligte Bereiche ausgeweitet.

## ERGEBNIS

Reduktion der Bug-Zahl um zwei Drittel, deutlich höherer kalkulierter Business Value, Lob von den Kunden, eine enge Verzahnung zwischen Entwicklung und Produktmanagement sind Erfolge, auf die AutoScout24 bereits zurückblicken kann. Die Produktentwicklung ist nun gegenüber dem Management, anderen Abteilungen, Stakeholdern und Kunden wesentlich transparenter.

## AutoScout24: Der Blick aufs Ganze bringt bessere Produkte schneller auf den Markt

**Vor Herausforderungen gestellt ergeben sich meist zwei Optionen: Entweder man verfolgt den eingeschlagenen Weg einfach weiter oder man analysiert, ob nicht ein anderer Weg Schwachpunkte besser adressieren würde. AutoScout24 entschied sich konsequent für den zweiten Weg.**



„Wir merkten, dass die Steuerung über das klassische Projektmanagement-Delta oft zu Lasten entweder der zeitlichen Vorgaben, der Qualität oder der Kosten ging und das genügte unseren Ansprüchen an den Erfolg unserer Vorhaben nicht“, skizziert Joachim Gmeinwieser, Teamleader & Scrumcoach bei AutoScout24 das Dilemma. „Am Ende freuten wir uns zwar über ein abgeschlossenes Projekt, der Erfolg wurde aber manchmal durch den einen oder anderen Wermutstropfen getrübt.“ AutoScout24 erkannte außerdem, dass mittelfristig der Zeitraum, in dem neue Produkte ausgeliefert werden, stark verbessert werden musste, um dem eigenen Anspruch gerecht zu werden. Vorangetrieben wurde die Scrum-Einführung durch den Head of Software Development, Matthias Patzak, und den Vice President IT, Carsten Bernhard. Der weitere Ausbau wurde maßgeblich im Produktmanagement

durch die Geschäftsführer und den Vice President Product Management und Business Development, Johannes Bernhardt, unterstützt. Ausbildung und Coaching übernahm das Team von borisgloger consulting.

### SANFTER EINSTIEG UND LANGSAME ANNÄHERUNGEN

AutoScout24 war sich sehr früh bewusst, dass eine Big Bang Scrum-Einführung das Unternehmen überfordert hätte. Daher begann 2008 ein sanfter Veränderungsprozess, der zunächst auf die Softwareentwicklung beschränkt blieb. Während das Produktmanagement weiter im klassischen Sinne Spezifikationen schrieb, machten die Developer ihre Daily Scrums, für einzelne Mitarbeiter gab es ScrumMaster-Trainings. Scrum wurde von den Entwicklern sehr positiv aufgenommen, anfänglich aber unter dem Motto „Jetzt können wir

machen, was wir wollen!“. Im Juni 2008 wurden die Projektmanager geschult, um die Freiheit in geordnete Bahnen zu lenken. „Eine große Herausforderung war es zu vermitteln, dass Freiheit das Wahrnehmen von Rechten und Pflichten bedeutet und dass das Übernehmen und Überlassen von Verantwortung die erfolgreiche Zusammenarbeit eines Teams ausmacht. Die schnelle und termingerechte Lieferung eines komplexen Projektvorhabens im ersten Jahr der Scrum-Einführung, an dem alle neu gebildeten Teams beteiligt waren, bestätigte uns, dass wir den richtigen Weg eingeschlagen hatten“, erzählt Joachim Gmeinwieser. Zwar waren vor allem die Produktmanager zunächst skeptisch, als sie aber die positiven Veränderungen bemerkten, wurden sie neugierig. Für Außenstehende war interessant, dass die Teams in einem Raum saßen und im Gegensatz zu früher auch die Projektleiter räumlich ihren Platz bei den Teams hatten. Die Produktmanager kamen immer öfter zu Besuch und mittlerweile sitzen alle Scrum Team-Mitglieder inklusive Product Owner zusammen in einem Raum. Diese Annäherung konnte passieren, weil das Unternehmen den Teams viele Freiheiten ließ und zur Verfügung stellte, was gebraucht wurde, kurz: die Scrum-Einführung stark unterstützte. Durch die räumliche Nähe ist auch das Verständnis gewachsen, dass man nur gemeinsam etwas erreichen kann.

### EINE ORGANISATION HINTERFRAGT SICH

Mit den positiven Erfahrungen aus den ersten Monaten erschien es dem Management sinnvoll, Scrum bereichsübergreifend einzuführen. Das neugierig gewordene Produktmanagement wurde ins Boot geholt, gleichzeitig wurde erkannt, dass nicht nur die operative Ebene betroffen war, sondern auch

organisatorische Änderungen notwendig waren, um die Potenziale voll auszuschöpfen. „Daher sahen wir das Coaching als wichtiges Investment, das sich auch finanziell rentieren musste“, sagt Gmeinwieser. Für die neue Phase wurde ein Transition-Team gebildet, zuständig für die rasche Eliminierung teamübergreifender und organisatorischer Impediments. Um den Übergang nach dem externen Coaching zu erleichtern, wurde ein interner Coach ernannt, der das Transition-Team als ScrumMaster begleitet und den Teams als Coach bei Methodenfragen zur Seite stehen sollte. Dabei fiel die Wahl auf den Certified ScrumMaster (CSM) Joachim Gmeinwieser. Die Ziele wurden mit dem Management abgestimmt: Mehr Effizienz in der Produktentwicklung, sowohl im Produktmanagement als auch in der Umsetzung, Steigerung der Qualität, kürzere Time to Market, bessere Kommunikation zwischen den Abteilungen und Bereichen, Transparenz gegenüber den Stakeholdern und Kunden.

### DER ROI DES COACHINGS

Durch die bessere Kommunikation ist die Zahl der Bugs um mehr als zwei Drittel gesunken und die Produkte werden damit weitgehend fehlerfrei ausgeliefert. Plötzlich kommt Lob vom Kunden direkt zu den Teams – für die Teams eine neue, motivierende Erfahrung. Der kalkulierte Business Value war im Juni 2010 deutlich höher als im Vergleichszeitraum 2009. Zusätzlich wurde aus der projektgetriebenen eine produktgetriebene Organisation. Jedes Team ist heute für einen Produktbereich zuständig und betreut die verantworteten Produkte über deren gesamten Lebenszyklus. Zusätzliche Features werden als Produktverbesserung gesehen, nicht als Projekte, die mit Abschluss des Vorhabens in Vergessenheit geraten.

### FAKTOR MENSCH

Im Veränderungsprozess verweist Joachim Gmeinwieser darauf, dass Individuen in einer Organisation Ziele nur bis zu einem bestimmten Grad alleine erreichen können. „Im Team geht es um die Konzentration aufs Wesentliche“, ist Gmeinwieser überzeugt. „Jeder kennt seine Rolle, der Austausch zwischen den Rollen bringt die Organisation weiter.“ Mit der Einführung von Scrum wurden zusätzlich Pair Programming, Test Driven Development und Pair Reviews forciert. Außerdem wurde die Infrastruktur grundlegend überarbeitet und optimiert, um die Vorteile von Continuous Development und Integration voll auszuschöpfen. Natürlich lief auch bei AutoScout24 nicht alles reibungslos. Für Diskussionen sorgte die Entscheidung, die Fehlerverfolgung völlig neu zu starten. Die Mitarbeiterfluktuation im Zuge der Einführung war sehr gering, aber nicht jeder Mitarbeiter war für Scrum geschaffen. Mangelnde Teamfähigkeit trat jetzt klar zutage. Für andere schien Scrum das Biotop zu sein, in dem sie aufblühen konnten. „Diejenigen, die früher am wenigsten gesagt haben, beteiligen sich jetzt am intensivsten“, staunt der Scrum Coach. Eines der wichtigsten Themen: Verantwortung übertragen und annehmen. Anfangs wurden die ScrumMaster in die Rolle des Entscheiders für das Team gedrängt, auch weil die Hybridwesen „ScrumMaster/Projektleiter“ der Link zum Management waren. Dass ScrumMaster, Product Owner und Team auf Augenhöhe agieren, war aber schnell etabliert. Nach dem Coaching wurden Lenkungsausschüsse abgeschafft, das Management holt sich die Informationen nun aus den Taskboards, Backlogs und Scrum Reviews oder im spontanen persönlichen Gespräch. Auch bei den Entwicklern gab es Veränderungen.

In den Teams hat jeder einmal die Aufgabe des Release verantwortlichen. Es gibt je Scrum-Team einen Teamleiter für Entwicklung, der die Rolle eines Mentors und Coachs einnimmt, aber auch disziplinarisch führt, im Scrum-Team jedoch nicht in den Arbeitsprozess verteilend eingreift. „Ich war skeptisch, ob das funktionieren würde, aber es klappt erstaunlich gut“,

sagt Gmeinwieser. „Scheinbar wird jemand gebraucht, der in Pattsituationen das Heft in die Hand nimmt, die Teamleiter nehmen ihre Verantwortung und Scrum sehr ernst.“ Mittlerweile werden bei der Karriereentwicklung der Mitarbeiter Teamziele vereinbart. Nicht mehr nur die Individualleistung wird gefördert, sondern die Arbeit für das Team und der Blick auf das Ganze.



**Joachim Gmeinwieser**

„Im ganzen Prozess ist es für mich besonders spannend, wie viel man über den Teamfokus erreicht. Wichtig ist dabei aber auch, dass sich gleichzeitig Infrastruktur und Rahmenbedingungen ändern. Persönlich habe ich gelernt, dass bei Scrum die sozialen Skills wesentlich wichtiger sind als die fachlichen.“

**borisgloger consulting GmbH**

Lichtentaler Straße 7  
76530 Baden-Baden · Deutschland

Tel: +49 (0)7221 3 98 73 7-0  
Fax: +49 (0)7221 3 98 73 7-10  
office@borisgloger.com

**borisgloger professionals gmbh**

Margaretenstraße 77/5  
1050 Wien · Österreich

Fax: +43 (0)1 9 13 99 00  
wien.office@borisgloger.com

[www.borisgloger.com](http://www.borisgloger.com)