

EINE AGILE KULTUR HILFT BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Ein Interview mit André Radon

Vor ein paar Monaten hat André Radon die Nachfolge von Sebastian Grams als Chief Information Officer (CIO) von SEAT S.A. und der Sportmarke CUPRA angetreten. Im Interview mit dem PROSTEP-Newsletter erläutert er die IT-Strategie, mit der die VW-Tochter die digitale Transformation vom klassischen Autobauer zu einem softwaregetriebenen Mobilitätsanbieter bewältigen will.



SEAT

Eine agile Kultur hilft bei der digitalen Transformation

Ein Interview mit André Radon

Frage: Wofür braucht SEAT einen CIO oder, anders gefragt, wie viele Freiheiten hat die Konzerntochter bei der Definition der IT-Strategie?

Radon: Die IT bei SEAT ist fest eingebunden in die Group IT von Volkswagen. Wir definieren die Strategie mit und übernehmen an der einen oder anderen Stelle sogar den Lead. Wir übernehmen Services von den Kollegen von Audi oder Volkswagen genauso wie sie Services von uns übernehmen. Trotzdem braucht man eine lokale IT-Verantwortung, um auf die Spezifika der Märkte eingehen zu können. Personalsysteme oder Vertriebskanäle sind in Spanien schon ein bisschen anders als in Deutschland und dann gibt es auch noch ein Werk, in dem viele Autos gebaut werden und das sicher laufen muss. Man braucht jemanden, der sich vor Ort um die IT kümmert, gerade wenn man wie in der Pandemie plötzlich innerhalb einer Woche die gesamte IT-Infrastruktur aufrüsten muss, damit von heute auf morgen über 6.000 Mitarbeiter von zu Hause aus wie gewohnt weiterarbeiten konnten.

Frage: Wie wirkt sich der Umbau der Konzern-IT auf SEAT und CUPRA aus?

Radon: Wir definieren gemeinsame Systemlandschaften oder Plattformen, um ein Wort zu gebrauchen, das gerade sehr populär ist. Dafür ist unser Unternehmen bei den Fahrzeugen recht bekannt. Es gibt aber auch in der IT eine Plattformstrategie. Da sind wir gerade recht prominent mit DPP, unserer Digitalen Produktionsplattform unterwegs, die wir gemeinsam mit AWS und anderen Partnern entwickeln und die alle Fahrzeuge produzierenden Werke verknüpfen soll. Auch da gilt, dass man sie auf die individuellen Werke mit ihren Legacy-Systemen anpassen muss. In gleicher Weise wird es eine globale Engineering-Plattform geben, die wir mitgestalten, indem wir unsere speziellen Anforderungen einbringen.

Frage: Heißt das, dass SEAT in Entwicklung und Produktion die gleichen IT-Plattformen nutzt wie der Konzern?

Radon: In erster Näherung ja, aber es gibt immer Besonderheiten, die sich werksseitig z.B. aus der Historie ergeben, und es gibt auch immer Innovationen, die zuerst bei uns ausprobiert und dann gegebenenfalls skaliert werden. Die Basis aber ist sehr stark verein-



heitlicht. KPDM CONNECT und das alte Arbeitspferd KVS werden in Matorrell genauso eingesetzt wie in Wolfsburg und das übrigens mit vielen deutschen Begriffen. Die Frühunde heißt auch in der SEAT-Sprache Frühunde.

Frage: Wo besteht bei SEAT der größte Digitalisierungsbedarf und wo haben die Spanier die Nase vorn?

Radon: Die Nase vorn haben wir sicher bei der Digitalisierung der Mobilität. Wir haben seit anderthalb Jahren unsere eigene Mobilitätslösung im Werk, d.h. es gibt keine Fahrzeuge für die Abteilungen mehr. Die Mitarbeiter können über die eigenentwickelte Plattform GIRAVOLTA und eine entsprechende App schlüssellos auf einen Pool von Fahrzeugen zugreifen. Das kann ein SEAT, ein CUPRA oder einer der Elektroscooter von SEAT MÓ sein, aber auch unser sogenannter ByBus, eine Art Shuttle on Demand Service, der mehrere Leute von Station zu Station fährt. Die Kollegen in Wolfsburg wollen die Mobilitätslösung jetzt übernehmen.

Frage: Und wo hinkt SEAT noch ein bisschen hinterher?

Radon: Wir entwickeln unsere IT-Strategie entlang von zwei Dimensionen der Digitalisierung. Eine davon ist die digitale Transformation und der Aufbau neuer Geschäftsmodelle, die nichts mehr mit dem Verkauf von einzelnen Fahrzeugen zu tun haben.



Die zweite ist die digitale Optimierung, bei der es um die Digitalisierung unserer internen Prozesse geht. Ich kenne zwar bei SEAT keinen Prozess, der nicht digital wäre, aber es gibt immer noch eine Menge Systembrüche. Für mich bedeutet Digitalisierung die durchgängige Nutzung der digitalen Informationen end to end. Da haben wir sicher nicht nur bei SEAT, sondern in der ganzen Industrie noch Nachholbedarf.

Frage: Welchen Stellenwert hat in Ihrer Strategie das klassische PLM-Thema?

Radon: Es hat sicher einen sehr hohen Stellenwert. Die Absicherung der Fahrzeuge findet heute im Wesentlichen virtuell statt, und da ist PLM die Grundlage. Aber auch wenn man ein Stückchen weiterdenkt, z.B. an die Digitalisierung der Produktion, ist PLM hilfreich. Eines meiner Steckenpferde aus meinem alten Job ist die Überwachung der Qualität in der Produktion oder Logistik mit Hilfe von Kameras. Man kann die PLM-Daten nutzen, um die indizierten Bilder, die man für die Auswertung mit Hilfe der Artificial Intelligence benötigt, künstlich zu erzeugen. Dadurch spart man sich die manuelle Indizierung von Tausenden von Bildern.

Frage: Beteiligt sich SEAT eigentlich auch an der FUSE-Initiative zur Implementierung des Systems Engineerings?

Radon: FUSE ist eine konzernweite Plattform, die wir gemeinsam entwickeln und an der wir finanziell beteiligt sind, auch wenn andere Marken sicher mit mehr Kapazitäten involviert sind.

SEAT legt in seinen Fahrzeugen viel Wert auf Konnektivität, weshalb das Thema Software bei uns eine große Rolle spielt. Unsere spezifischen Anforderungen fließen in die Entwicklung der Plattform ein. Welche Use Cases schon im produktiven Einsatz sind, kann ich Ihnen aber nicht sagen.

Frage: Ihr Vorgänger Sebastian Grams wollte die Abhängigkeit von externen IT-Anbietern verringern...

Radon: Das möchte ich auch, wenn das Ihre Frage ist. Ich bin ein Verfechter der Back to Tech-Initiative. Wir brauchen Schlüssel-Know-how in bestimmten Bereichen, um schneller voranzukommen und nicht in Abhängigkeit zu geraten. Das heißt nicht, dass wir jeden Service in Zukunft selbst erbringen wollen, aber wir müssen verstehen, wie sie funktionieren, insbesondere wenn es darum geht, unsere Konzernvision von der Mobility for Generations to Come zu verwirklichen. Dazu müssen wir alle Produkte, die diese Mobilität unterstützen, beherrschen. Hier machen wir alles zu 100 Prozent intern.

Frage: Sie wollen aber nicht Kernsysteme wie PLM oder ERP künftig selbst entwickeln?

Radon: Bei den genannten Beispielen ist das nicht anzunehmen, aber es wird sicher im Kontext der globalen Engineering-Plattform oder im Software-Umfeld Inhouse-Entwicklungen geben. Bei den wettbewerbsdifferenzierenden Kernprozessen werden wir einen höheren Wertschöpfungsanteil bei uns sehen. Das ist Gesamtstrategie der Konzern-IT, die sich auch in der Gründung unseres Softwareentwicklungszentrums SEAT:CODE manifestiert.

Frage: Ein wichtiges Ziel dieser Strategie ist also der Aufbau von eigener Software-Kompetenz?

Radon: Genau, auch wenn die Strategie für Außenstehende manchmal etwas schwer zu verstehen ist. Auf der einen Seite haben wir CARIAD, eine neue Marke, die mit etlichen Tausend Entwicklern die Software im Fahrzeug und um das Fahrzeug herum entwickelt. Auf der anderen Seite gibt es die Software-Entwicklungszentren, die sich um die Enterprise-Aspekte und Backend-Anwendungen kümmern, wobei sich das etwas überschneidet. SEAT:CODE ist eingebettet in eine ziemlich große Familie von Software-Entwicklungszentren, wie wir sie auch in Wolfsburg, Berlin, Hannover oder Dresden haben, mit einem ziemlich klaren Schwerpunkt auf Mobilität.

Frage: Sie haben schon mehr als 35 verschiedene Software-Anwendungen entwickelt. Welche ist die wichtigste davon?

Radon: Das ist sicher unsere Mobilitäts-Plattform GIRAVOLTA, die man in Barcelona schon im Einsatz erleben kann. Es ist die erste Software-Anwendung, die wir auch an Kunden außerhalb des VW-Konzerns verkaufen.

Frage: SEAT ist ziemlich agil unterwegs. Betrifft das nur die Software-Entwicklung bzw. die IT oder auch andere Bereiche?

Radon: Es fährt zumindest sehr stark ab. Die einzige organisatorische Änderung, die ich vorgenommen habe, als ich die Position von Sebastian Grams übernommen habe, war unser Agile Center of Excellence direkt zu mir zu holen, denn ich glaube sehr stark an das Thema Agilität und halte gerade in der IT eine stärkere Produktorientierung für sehr wichtig. Aber auch viele der unterstützenden Projekte außerhalb der IT, in der E/E-Entwicklung oder im Vertrieb, sind agil unterwegs. Wir hatten inzwischen sogar die ersten Termine zum Thema agiles Controlling.

Frage: Will Volkswagen ähnlich wie BMW 100prozentig agil werden?

Radon: Die Zahl, die mir einfällt, liegt ziemlich nahe dran. Das heißt aber nicht, dass wir alles nach agilen Methoden machen müssen. Gesetzliche Regelungen wird man schwer agil implementieren können. Unser Ziel ist es, das Unternehmen zu transformieren, und da geht es gar nicht so sehr um die reine Lehre nach Vorgehensmodellen wie SCRUM oder SAFE, sondern um ein agiles Mindset. Wir wollen nicht nur agil arbeiten, sondern wirklich agil sein. Eine agile Kultur hilft bei der digitalen Transformation.

Herr Radon, wir danken Ihnen für das interessante Gespräch.

(Das Interview führte Michael Wendenburg)



André Radon

ist seit März 2021 Chief Information Officer (CIO) bei Automobilhersteller SEAT und der Sportmarke CUPRA sowie Vorstandsmitglied des Software-Entwicklungszentrums SEAT:CODE. Vorher war er neun Jahren lang bei der Volkswagen AG als Director ITP Product-process und als Head der Volkswagen Group IT Labs tätig. Radon studierte an der TU Dresden Mechatronics, Robotics und Automation Engineering. Wichtige Stationen seiner beruflichen Karriere waren außerdem die des Directors Engineering IT bei Automobilzulieferer Delphi Automotive Systems und die des Directors PLM bei Conti.