



AGILITÄT IM CONTROLLING

Asha.Sreenivas@Adobe.com

Agile Unternehmenssteuerung – Insights aus der Praxis

Gerhard Sälzer / Carola Bayer

Die externen Rahmenbedingungen für Unternehmen sind geprägt durch Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA-Welt). Technologische Disruptionen – bspw. durch ChatGPT und Künstliche Intelligenz - aber auch stetig wechselnde Kundenanforderungen und undurchsichtige Ursache-Wirkungszusammenhänge erschweren die Prognose der längerfristigen Markt- und Geschäftsentwicklung. Unternehmenssteuerung mit dem Ziel der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens wird für das Controlling unter diesen Bedingungen zur Herausforderung. Zahlreiche Unternehmen setzen daher heute auf mehr Agilität, um sich mit flexibler, schneller Reaktionsfähigkeit und fokussierter Kundenorientierung erfolgreich vom Wettbewerb abzugrenzen. Erstaunlicherweise schafft es das Thema agile Unternehmenssteuerung in der vierten WHU-Zukunftsstudie aus dem Jahr

2021 mit 383 Teilnehmenden aus dem Finanz- und Controlling-Bereich, nur auf Platz fünfzehn der wichtigsten Zukunftsthemen und wird damit weniger zukunftsrelevant eingeschätzt als noch im Jahr 2017 (Schäffer & Weber, 2021, S. 52-53). Die zukünftige Relevanz des Themas Agilität wird demzufolge in vielen Finanzbereichen noch nicht wahrgenommen.

„Being agile“ und „Doing agile“

Die Begriffe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität charakterisieren „Agilität“. Agilität kann als Verbindung aus Being agile, den agilen Werten, Prinzipien sowie dem agilen Mindset, und Doing agile, den agilen Methoden und Frameworks, beschrieben werden. Eine entscheidende Voraussetzung für agiles Arbeiten ist das Mindset. Das Mindset beschreibt die Denkweise und Einstellung eines Menschen. Die Basis ist das Growth

Mindset, das heißt der Wille, fortlaufend Neues zu lernen sowie sich weiterzuentwickeln. Die agilen Werte und Prinzipien, wie



Summary

Die Mitwirkung des Controlling an der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens wird aufgrund von volatilen und komplexen Umfeldbedingungen sowie wechselnden Kundenanforderungen zur Herausforderung. Vor diesem Hintergrund bedarf es einer agileren Unternehmenssteuerung. Die Praxis zeigt, dass das Controlling dafür eine agile Grundlage in Form von Wissen, Mindset, Steuerungsinstrumenten sowie organisatorischen Lösungen benötigt.

Offenheit, Selbstverpflichtung und Feedback, sind originär im agilen Manifest aufgeführt (Beck et al., 2001). Iteratives Vorgehen und ein inkrementeller Prozess kennzeichnen agile Methoden und Frameworks. Der Kunde steht dabei im Mittelpunkt und wird frühzeitig in den Entwicklungsprozess eingebunden. Die Entscheidungsverantwortung liegt beim agilen Team selbst. **Agile Vorgehensweisen, die auch für das Controlling relevant sein können, sind u. a. Kanban, Scrum, Design Thinking sowie OKR.**

Controlling – klassisch, ‚agil‘ oder beides?

Agilität und Controlling lassen sich in der Theorie auf verschiedene Weise verbinden. Ein agiler Budgetierungsprozess etwa kann mithilfe einer agilen Campus-Planung erfolgen. Im Bereich der Unternehmensplanung wird durch die Anwendung von Simulationen und Szenarien mehr Flexibilität im Handeln ermöglicht. Der rollierende Forecast, basierend auf Echtzeitdaten, ist eine weitere agile Vorgehensweise im Controlling. Für eine agile Zielvereinbarung kann die Methode der Objectives and Key Results (OKR) verwendet werden. Auch im Projektcontrolling gibt es viele Vorschläge für agile Ansätze, wie der Einsatz von Design Thinking Instrumenten, die Ergänzung der Earned-Value Analyse durch Story Points, das Fail Fast Framework oder die Nutzung von Burn Down Charts (Losbichler et al., 2022).

Die Neuausrichtung der Koordinationsfunktion hin zur Koordination durch Selbstabstimmung, die Förderung des Selbstcontrollings, die Unterstützung beim Aufbau einer Fehler- und Lernkultur sowie das Business Partnering stellen einige der neuen Anforderungen an Controller im Rahmen der agilen Steuerung dar. Neben Methodenkompetenz sind Kompetenzen für Selbststeuerung, Selbstorganisation und Change Management erforderlich (Gleich, 2020). Die grundlegende Frage lautet, ob nun alle Aufgaben im Controlling agil bearbeitet werden sollen. Unter dem Begriff der Ambidextrie wird ‚Beidhändigkeit‘ verstanden, die für das Controlling an Bedeutung gewinnt. Demzufolge sollte hinterfragt werden, in welcher Situation und unter welchen Rahmenbedingungen agile Vorgehensweisen sinnvoll einsetzbar sind. Eine Entscheidungshilfe dazu bietet das Cynefin-Model (Snowden & Boone, 2007, S. 70). Auf Basis der Einteilung

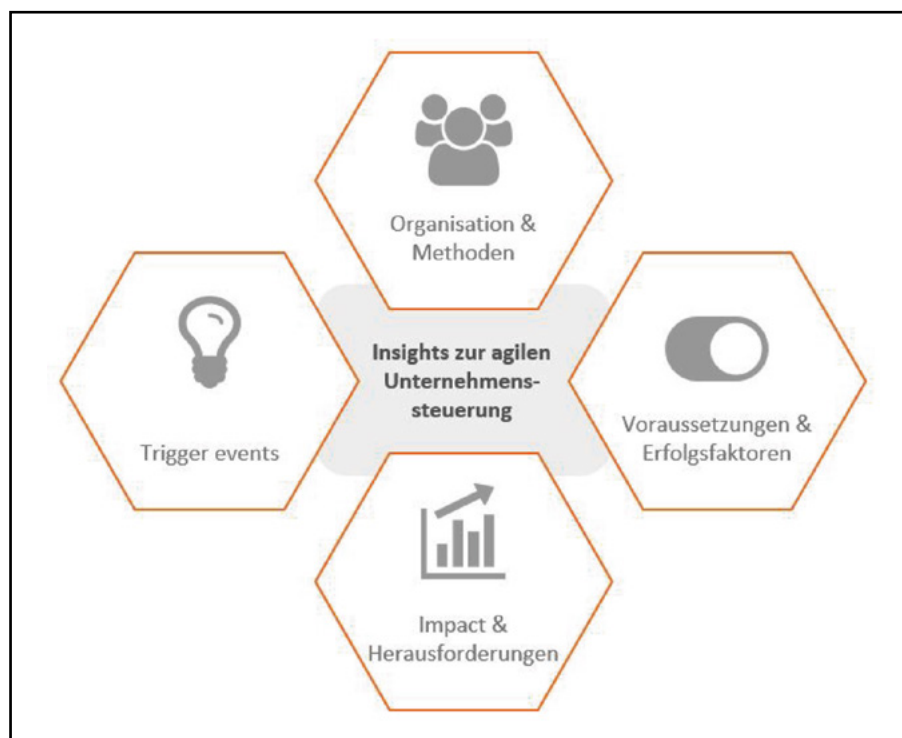


Abb. 1: Fokusthemen der Experteninterviews

von Ausgangssituationen und Aufgaben in die Bereiche einfach, kompliziert, komplex oder chaotisch geschlussfolgert werden, wo agile Methoden im Controlling-Bereich einen Mehrwert bringen.

Insights zur agilen Steuerung aus Praxissicht

Im Rahmen von Experteninterviews wurden ausgewählte Manager befragt, die bereits praktische Erfahrungen im Bereich des agilen Controllings und der Steuerung agiler Organisationen oder Teams gesammelt haben. Ziel der leitfadengestützten Expertenbefragung war die Erhebung von unternehmenspraktischen Umsetzungsbeispielen, Erfahrungen und Vorgehensweisen zur agilen Unternehmenssteuerung. Der Dank für die Insights zu den in **Abb. 1** dargestellten Fokusthemen geht an: Andreas Ziegler (**SAP**), Sandra Eisenburger (**Dynamic Finance**), Lars Schöneweiss (**Otto Group**), Oliver Ottens (**Audibene**), Oliver Watz und Claudio Galbusera (**Vetter Pharma**), Andreas Beirer (**Xitaso**), David Narloch (**AXA**) und Matthias Larsch (**Lufthansa Group**).

Trigger der agilen Steuerung

Auslöser der agilen Unternehmenssteuerung waren in den befragten Unternehmen interne wie externe Gründe. **Interne**

Trigger waren zum einen veränderte Anforderungen und Erwartungen des Managements an das Controlling hinsichtlich einer schnelleren, proaktiveren und ganzheitlicheren Steuerung. Hinzu kommt der Rollenwandel des Controllers hin zum Business Partner und damit Entscheidungsunterstützer. Diese Rolle verlangt per se mehr crossfunktionale Zusammenarbeit, was als Merkmal agiler Steuerung und Führung gilt. Zum anderen wird eine klarere Orientierung an der Customer Journey angestrebt, um den Fokus auf die Kundensicht zu verstärken. Dafür muss auch die Unternehmenssteuerung stärker agil erfolgen. Als **externer Trigger** wurde der hohe Veränderungsdruck genannt, der durch die VUCA-Welt, exogene Schocks sowie die Digitalisierung im Controlling ausgelöst wird. In der VUCA-Welt erfordert der dynamische Wandel der Kundenbedürfnisse und des Marktumfelds eine schnellere Reaktionsfähigkeit der Unternehmen. Exogene Schocks, wie Pandemien oder der Ukraine-Krieg, welche nicht vorhersehbar sind, haben gezeigt, dass mehrjährige, starre Unternehmensplanungen keine geeignete Steuerungsgrundlage mehr bieten. Insbesondere die Digitalisierung im Controlling schafft aus Sicht der Praktiker durch die damit verbundenen Effizienz- und Effektivitätssprünge die Grundlage für eine agilere Steuerung.

HINTERGRUND



Prof. Dr. Gerhard Sälzer

Professor für Controlling und Corporate Finance an der IU Internationale Hochschule.
gerhard.saelzer@iu.org

Agile Organisation und Instrumente

Analog zur theoretischen Diskussion sehen auch die Praktiker Agilität nicht als allgemeingültigen Lösungsansatz. Agile Steuerung kommt vielmehr bei komplexen Aufgabenstellungen mit hoher Unsicherheit, unklaren Ursache-Wirkungszusammenhängen sowie einem vorab nicht eindeutig definierten Ergebnis zur Anwendung. Routine- und Standardaufgaben sowie Kernprozesse im Controlling werden dagegen weiterhin „klassisch“ abgewickelt. In der Zusammenarbeit mit Banken oder Versicherungen etwa ist es notwendig, die etablierten, klassischen Vorgehensweisen weiterzuführen, um den Anforderungen der Geschäftspartner zu entsprechen. Agilität wird daher in den befragten Unternehmen primär für Weiterentwicklungsthemen im Controlling eingesetzt. Dazu werden organisatorisch crossfunktionale Teams in Form von **Work Streams oder Communities of Practice** etabliert. In den Work Streams wird das Ziel einer schnellen, agilen Entwicklung und Umsetzung eines Themas in einem definierten Zeitrahmen verfolgt. Im Zuge eines Controlling **Big Room Planning** erfolgt dazu unter Teilnahme des gesamten Controlling-Bereichs die Themenentwicklung, Priorisierung sowie spätere Ergebnisanalyse der Work Streams. Der **Leistungsdiallog** stellt ein weiteres Format der agilen Zusammenarbeit dar. Dabei handelt es sich um ein auf zwei bis drei KPIs fokussiertes, interdisziplinäres und ressourcenbezogenes Treffen unter Teilnahme eines Controlling Specialists mit dem Ziel der Analyse und Optimierung einer operativen Unit. Aus Sicht der Praxis ermöglicht die Bildung crossfunktionaler Teams insbesondere ein Aufbrechen von Silo-Strukturen und eine Zusammenarbeit über die funktionale Organisationsebene hinweg, wodurch die Schwarmintelligenz genutzt wird. Teilweise verzichten Unternehmen sogar komplett auf ein Organigramm und übertragen die Entscheidungsverantwortung vollständig auf die agilen Teams. In diesem Umfeld wächst die Bedeutung von definierten Meeting-Strukturen zur Priorisierung, Koordination und Kommunikation innerhalb der Teams. Ein befragtes Unternehmen hat organisatorisch eine Trennung des Controllings in ein Unternehmenscontrolling und ein Projektcontrolling umgesetzt. Im Projektcontrolling liegt der Fokus auf der Beratung der agilen Projektteams. Im Bereich des Unternehmenscontrollings wird statt einer klassischen Budgetsteuerung eine **OKR-basierte Steuerung** verwendet. Objectives and Key Results werden als adaptives Zielsystem mit Zyklen von drei bis sechs Monaten eingesetzt, wobei ausgehend von einem Jahresziel Ziele bis auf Mitarbeiter- und Teamebene aufgeschlüsselt werden. In wöchentlichen **Town Hall Foren** wird der OKR-Prozess sowie der Stand der Zielerreichung gemeinsam mit allen Mitarbeitern betrachtet und überprüft.

Bei den Instrumenten für die agile Steuerung kommt dem **rollierenden Forecast** in der Praxis Bedeutung zu. Für eine schnelle Reaktionsfähigkeit wird der Forecast

monatlich über die jeweils kommenden 24 Monate neu durchgerechnet und den Planwerten gegenübergestellt. Auf dieser Basis werden Abweichungen zeitnah erkannt. Auch klassische Controlling-Inhalte wie das standardisierte Monatsreporting, werden in der Praxis um agile Elemente angereichert. So integriert ein Unternehmen einen ergänzenden One-Pager mit flexiblen, kurzfristig definierten und gestalteten Inhalten. Die Steuerung der agilen Teams beruht nicht mehr auf Jahresbudgets, vielmehr werden Ressourcen quartalsweise freigegeben, wofür der Bedarf der Bereiche laufend neu bewertet und priorisiert wird. **Kanban-Boards** schaffen hierbei Transparenz und werden zur Visualisierung und Steuerung von Projektportfolios sowie für die Koordination von Teams eingesetzt. Um den Fokus auf die Kundenperspektive zu stärken, werden Steuerung und Forecast im Controlling entlang der Customer Journey, d.h. orientiert an den Interaktionspunkten des Kunden mit dem Unternehmen, ausgerichtet. Dazu stellt ein befragtes Unternehmen die Kennzahl ‚Conversion Rate‘ in den Mittelpunkt. Diese zeigt, wie viele Klicks oder Leads erfolgreich in tatsächliche Geschäftsabschlüsse umgewandelt werden. Steigt die Conversion Rate, steigt gleichzeitig der Umsatz. Zur Generierung von qualifizierten Leads greifen online tätige Unternehmen auf Nutzungsdaten von Google und Co. zurück, sodass sie schnell und agil Trends und Entwicklungen erkennen und darauf reagieren können.

Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren agiler Steuerung

Als Grundvoraussetzung für die Etablierung von Agilität, auch im Controlling-Bereich, wird von den Praktikern eine Anpassung des Mindsets sowie der Unternehmenskultur angesehen. Das Mindset stellt neben organisatorischen und methodischen Aspekten ein zentrales Element agiler Steuerung in der Praxis dar (**Abb. 2**).



Carola Bayer

Referentin Vertriebssteuerung bei der Allianz Lebensversicherungs-AG.
carola_bayer@gmx.de

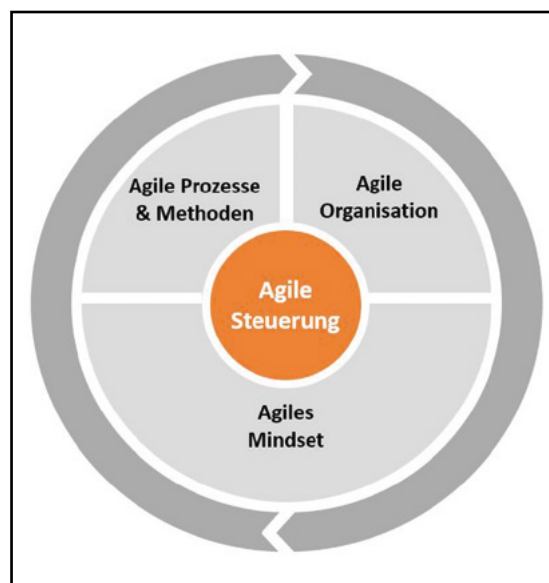


Abb. 2: Bausteine der agilen Steuerung in der Praxis

Der Kulturwandel kann vor allem für traditionell, nach starren Plänen gesteuerte Unternehmen zur Herausforderung werden. Es braucht eine Offenheit für agile Vorgehensweisen und Methoden sowie einen neuen Umgang mit Fehlern, der als wichtiger Teil eines Lernprozesses erachtet wird. Das Management muss Vertrauen zu den Mitarbeitenden aufbauen und die Bereitschaft zeigen, Verantwortung und Entscheidungskompetenz für Prozesse, Aufgaben und Projekte an agile, selbstgesteuerte Teams abzugeben. Agilität gelingt dann, wenn Manager als Vorbild für agiles Denken und Handeln vorangehen. Das **Mindset** soll sich durch kundenorientiertes, eigenverantwortliches Handeln, ganzheitliches und flexibles Denken, Lernfähigkeit, Offenheit gegenüber Neuem und Weiterentwicklungen sowie Reflexion des eigenen Verhaltens auszeichnen. Dieses agile Mindset haben die befragten Unternehmen durch Workshop-Reihen und mithilfe **agiler Coaches** geschärft. Auch die Etablierung eines **Agile Ambassadors** je Team, der das gelernte Wissen zu agilen Ansätzen in die Teams weiterträgt, kann diesen Prozess wirkungsvoll unterstützen.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor stellt das gemeinsam geschaffene Verständnis von Agilität innerhalb des Unternehmens und die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in den **Prozess der agilen Transformation im Controlling** dar. Nicht alle Mitarbeiter werden agilen Vorgehensweisen gegenüber von vornherein aufgeschlossen sein oder ihre Arbeitsweise anpassen wollen. Es ist aus Praxis­sicht deshalb wichtig, sich Zeit zu nehmen, die Notwendigkeit, Vorteile und Bedeutung von Agilität aufzuzeigen, um damit einen **Sense of Urgency** zu schaffen. Dabei hat es sich bewährt, bei den konkreten Bedürfnissen und Pain Points der Teams anzusetzen und deutlich zu machen, inwiefern agile Prinzipien und Methoden zu verbesserten Arbeitsergebnissen beitragen können. Ein Ausprobieren agiler Arbeitsweisen innerhalb von **Pilotprojekten oder Shadow Boards**, eine Art Entscheidungsgremium aus Mitarbeitern, ermöglicht das Sammeln von Erfahrungen und verbessert das Verständnis für agiles Arbeiten seitens der Mitarbeitenden. Bereits im Recruiting Prozess neuer Mitarbeiter legen die befragten Unternehmen daher Wert auf agile Kompetenzen sowie ein agiles Mindset. Das erwartete Kompetenzprofil der Controller umfasst ne-

ben analytischem Zahlenverständnis, einem tiefen operativen Verständnis des Geschäftsmodells und der Kundenanforderungen sowie Teamfähigkeit deshalb auch kommunikative und Managementkompetenz, beispielsweise zur Priorisierung und zum Konfliktmanagement.

Vorteile und Herausforderungen der agilen Steuerung

Die befragten Experten sehen **wichtige Vorteile** agiler Steuerung, gleichzeitig aber auch diverse Herausforderungen für die Umsetzung. Als Vorteile agiler Steuerung werden insbesondere Schnelligkeit in der Entscheidungsfindung und -umsetzung, größere Transparenz von Informationen sowie stärkere Orientierung an den aus Kundensicht relevanten Themen genannt. Die kurzzyklische Anpassungsfähigkeit wird gestärkt und so der Grundstein nachhaltigen Erfolgs in der VUCA-Welt gelegt. Auch das holistische Denken der Controller wird durch agile Zusammenarbeit in funktionsübergreifenden Teams und stärkere Vernetzung des Controllings gefördert. Das Controlling wird bei der Entscheidungsfindung als Business Partner stärker eingebunden und kann damit einen größeren Business Impact erzielen. Dies wird zum einen den Erwartungen des Managements gerecht, zum anderen führt es auch zum Empowerment der Controller.

Als **besondere Herausforderung** stufen Praktiker die Koexistenz von agilen und klassischen Vorgehensweisen ein, die sich durch das Nebeneinander von regulären Themen und Weiterbildungsthemen ergibt und intensive Abstimmung erfordert. Auch der Koordinationsbedarf steigt aufgrund verschiedener Einzelaktivitäten und der Teilnahme von Controllern an agilen Work Streams neben den täglichen Aufgaben. Für die Information und den Austausch der Beteiligten bedarf es deshalb einer regelmäßigen Kommunikationsstruktur. Eine Schwierigkeit wird darin gesehen, dass sich der Nutzen agiler Steuerung nur schwer quantifizieren lässt, sodass die mangelnde Aufwand-Nutzen-Abwägung letztlich die Akzeptanz erschwert. Aus Sicht des Managements und der Führungskräfte schließlich kann das Übertragen der Entscheidungskompetenz an agile Teams zu einem empfundenen Kontrollverlust sowie Angst vor Erosion der eigenen ‚Machtbasis‘ führen. Dies wiederum

kann zum Hindernis für die Vorbildfunktion der Manager und deren notwendige Unterstützung der agilen Teams werden.

Fazit und Empfehlung

In der Controlling-Praxis zeigt sich Agilität einerseits in Form von veränderten Prozessen oder Methoden, andererseits durch neue Organisationsstrukturen und Formen der Zusammenarbeit. Im Rahmen von Agilität verändert sich zudem die Controller-Rolle, deren Funktion als Business Partner und Entscheidungsunterstützer des Managements gewinnt an Bedeutung. Zugleich kann der Controller Rollen als Work Stream Owner, Leader, Product Owner mit inhaltlicher und fachlicher Verantwortung für die Umsetzung eines Themas oder Business Specialist für die Betreuung eines Fachbereichs übernehmen.

Die Integration von Agilität ist in hohem Maße unternehmensindividuell und abhängig von der Ausgangslage sowie der Zielsetzung der Organisation. Es gibt daher keine Best-Practice Vorgehensweise, die eins zu eins als Blaupause übertragbar wäre. Für bisher klassisch gesteuerte Unternehmen und Controlling-Abteilungen ist es entscheidend, sich dem Thema Agilität schrittweise zu nähern, mit Pilotprojekten die agilen Arbeitsweisen zu testen, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und die Mitarbeiter frühzeitig einzubinden. Elementar dabei ist das agile Mindset, das mit Unterstützung durch agile Coaches gestärkt werden kann. ■

Literatur

- Beck, K., Beedle, M., van Benneken, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). *Manifest für Agile Softwareentwicklung*.
Gleich, R. (2020). *Controlling Challenge 2025: Agil – digital – effektiv*. Haufe-Lexware.
Losbichler, H., Möller, K., Gleich, R., Niedermayr, R., Schmid, J., & Eiselmayr, K. (2022). *CONTROLLING & AGILITY: Fundamentals, Approaches, Examples, and Recommendations for the Future Finance Function*. International Group of Controlling IGC.
Schäffer, U. & Weber, J. (2021). *Die Digitalisierung steht weiter im Mittelpunkt: Die Veränderung des Controllings im Spiegel der vierten WHU-Zukunftsstudie*. *Controlling*, 33(1), 50–57.
Snowden, D. J. & Boonem, M. E. (2007). *A Leader's Framework for Decision Making*. *Harvard Business Review*, 85(11), 69–76.