

# PLANUNG & AGILITÄT

- Die Geburt der Agilität aus dem Geiste der Software-Entwicklung
- Agilität in der Unternehmenssteuerung



## Agenda

- 3 Intro
- 4 Die Geburt der Agilität ...
- 5 ... aus der Unzulänglichkeit tradierter Workflows
- 8 Von starren zu agilen Prozessen
- 9 Methoden selbstorganisierender Teams
- 12 Agilität in der Unternehmenssteuerung
- 13 Herausfordernd: Der Planungsprozess 2021
- 14 Was soll das sein: agiles Controlling?
- 16 Controlling & Agilität – Alternativlose Allianz
- 17 Agil heißt nicht nur "Schneller"
- 18 Outro

# Intro

Der Begriff der Agilität ist in aller Munde. Diese Popularität ist einerseits hilfreich, kann sie doch als Priming gelesen werden: als erster kleiner Schritt zu einem umfassenden kulturellen Wandel hin zu agilem Performance Management, hin zum agilen Unternehmen.

Die andere Seite der Popularitäts-Medaille: Der Begriff verkommt zur Worthülse, zum Buzzword. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, bringen wir ein bisschen Kontext zurück und skizzieren die Geschichte der Agilität. Auch bei technischer Nomenklatur kann das schließlich nicht schaden.

Schließlich blicken wir in die Zukunft: Leitlinien für die agile Gestaltung des Planungsprozesses übersetzen die Maxime der Agilität in Anforderungen, die zeitgemäße Unternehmenssteuerung ermöglichen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre mit hoffentlich vielen Anregungen für die Praxis.

## Die Geburt der Agilität ...

Computer sind heutzutage allgegenwärtig – aus unserem modernen Leben sind sie nicht mehr wegzudenken. Übertrieben? Nein, sicherlich nicht: Heute hat ein handelsübliches USB-Ladegerät eine höhere Rechenleistung als die Computer, mit deren Hilfe einst Astronauten zum Mond geschickt wurden! Die schiere Rechenleistung moderner Prozessoren ist gewaltig und faszinierend!

Noch ein Vergleich: Als einer der ersten Computer wurde der ENIAC während des zweiten Weltkriegs entwickelt. Er füllte ein ganzes Stockwerk und war in der Lage 5000 Rechenoperationen pro Sekunde auszuführen.

Ein modernes Smartphone schafft in derselben Zeit 1000 Milliarden Rechenoperationen. Der Zuwachs an Rechenpower und an Komplexität hat früh zu der Notwendigkeit einer komplexen Schnittstelle zwischen Maschine und Mensch geführt – die User Interface, heute wir nennen sie: Software.

Längst eine Selbstverständlichkeit – doch führen wir uns das einmal vor Augen: In frühen Tagen bedeutete "Programmieren" noch das Verschalten von Kabeln oder das Stanzen von Lochkarten.

Heute wird Software in so genannten höheren Programmiersprachen entwickelt, die dann (vom Compiler, selbst ein komplexes Programm) in Maschinensprache übersetzt werden. Mit steigender Leistungsfähigkeit der Hardware wurde auch die Software immer umfangreicher und komplexer.

Betriebssysteme von modernen Computern haben heutzutage mehr als 50 Millionen Zeilen Programmcode, moderne Autos sogar 100 Millionen Zeilen.

## ... aus der Unzulänglichkeit tradiierter Workflows

Die Menge und Komplexität stellt die Entwicklung von Software vor Herausforderungen: Sie soll zugleich schnell und kostenreduziert qualitativ hochwertige Ergebnisse liefern und dabei auch noch auf sich verändernde Anforderungen reagieren.

In den ersten Tagen war die Entwicklung recht ungeplant und chaotisch. In den 70ern und 80ern ließ man sich von klassischen Ingenieurwissenschaften inspirieren.

Der wahrscheinlich prominenteste Vertreter dieser Zeit ist das sogenannte Wasserfall-Modell. Bei diesem Vorgehen wird die Entwicklung in klare Phasen unterteilt, die linear abgearbeitet werden. So werden erst alle Anforderungen gesammelt, dann wird die Software entworfen und implementiert, schließlich getestet und ausgerollt.

Insbesondere bei großen Projekten ergaben sich durch dieses Vorgehen mit wachsender Komplexität fundamentale Probleme. Zeitpläne und Budgets wurden gerissen und große Softwareprojekte dauerten immer länger.

Projekte legten einen großen Fokus auf die Planung und Dokumentation der Software und vernachlässigten die eigentlich wertstiftende Entwicklung.

Durch die langen Planungszeiten hatten sich Anforderungen bei der Fertigstellung bereits weiterentwickelt und konnten nicht mehr berücksichtigt werden. Ungleich dem Bau einer Brücke oder eines Hochhauses entwickeln sich die Anforderungen an Software kontinuierlich weiter und fordern einen entsprechend flexiblen Prozess.



Requirements

Design

Development

Testing

Deployment

Maintenance

Der Wasserfall: Klassiker unter den Projektmanagement-Modellen. Große Projekte werden in mehrere Stufen bzw. Phasen unterteilt, die aufeinander aufbauen und in einer vorher festgelegten Reihenfolge durchgeführt werden.

Charakteristisch für das klassische Wasserfall-Modell ist die konsequente Durchführung der vorher geplanten Phasen. Wird eine Phase abgeschlossen, kann und soll diese Entscheidung nicht mehr rückgängig gemacht werden.

Die Geschichte der Agilität ist die Geschichte der Softwareentwicklung.

Dev-Teams mussten sich in die Lage versetzen,  
***schnell auf veränderte Anforderungen reagieren zu können.***

Mit dieser Erkenntnis war das Prinzip der Agilität geboren.

*David Schwalb,  
Head of Engineering & Co-Founder Valsight*



## Von starren zu agilen Prozessen

Aus der Unzufriedenheit mit der Trägheit bei der Entwicklung von Software entwickelte sich in den Nuller-Jahren der Trend zu agilen Methoden, ausgelöst wohl durch die Autoren des Agile Manifesto. Im Kern steht die Idee, auch bei komplexen Projekten möglichst schnell erste Ergebnisse zu erzielen, um dann von diesen Ergebnissen zu lernen und auf die jeweils eingetretenen Veränderungen zu reagieren.

Der Kunde steht im Zentrum, ist Teil des erweiterten Projektteams und kontinuierlich mit einsatzfähigen Software-Iterationen beliefert. Hierfür wird inkrementell vorgegangen und die Entwicklung in einzelne und abgetrennte Teile zerlegt, welche individuell geplant, entwickelt, getestet und ausgeliefert werden.

Zeitspannen für einzelne Iterationen variieren zwischen wenigen Wochen. Agile Prozesse schätzen Einfachheit, oder auch „die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren“. Hierbei geht es darum, sich auf die wertstiftenden Tätigkeiten zu konzentrieren und Risiken zu vermeiden. Ein wesentliches Risiko bei der Entwicklung von Software ist beispielsweise die Umsetzung einer Funktion, welche am Ende von Kunden nicht genutzt wird oder das zugrundeliegende Problem nicht löst. Hierfür werden bei agilen Methoden möglichst früh im Prozess Risiken analysiert und gezielt getestet, um Konzepte zu validieren, bevor die aufwendige Implementierung angestoßen wird.

Kontinuierliches Lernen und das Reagieren auf Veränderungen stellen einen Wettbewerbsvorteil dar und sind wichtiger, als das starre Befolgen eines Plans. Neue Anforderungen werden daher auch spät im Prozess willkommen geheißen. Wenn man Software nicht als ein holistisches Ganzes begreift, kann man einzeln ausgelieferte Funktionen mit Kunden testen, analysieren und verbessern. Funktionierende und ausgelieferte Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß. Das nicht wertstiftende Schreiben Anforderungslisten und Dokumentation im Vorfeld wird weitgehend vermieden.

# Methoden selbstorganisierender Teams

Es gibt eine Vielzahl an agilen Prozessen, Methoden und Frameworks wie z.B. Scrum oder Kanban in der Softwareentwicklung. Teams wählen das für sie passende Konzept, welches sich auch über die Zeit und je nach den aktuellen Anforderungen verändern kann. Die Konzepte selbst geben typischerweise auch nur Leitlinien vor und werden dann von Team zu Team unterschiedlich interpretiert und mit Leben gefüllt.

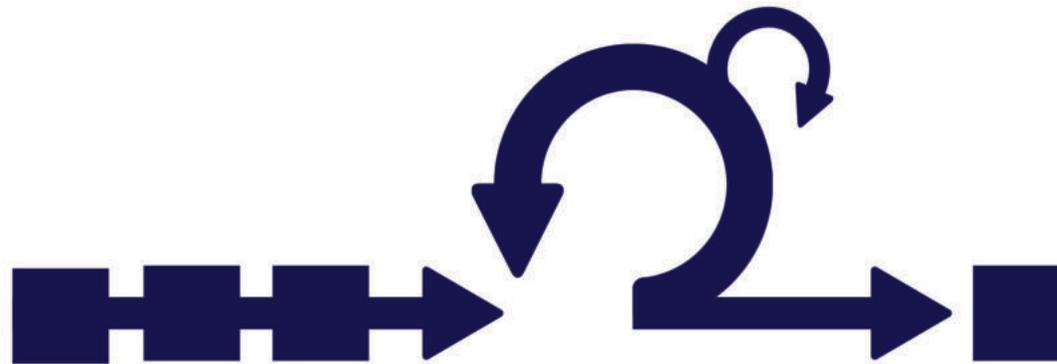
Agile Methoden haben sich in der Softwareentwicklung großflächig durchgesetzt und die meiste Software wird heutzutage nach den entsprechenden Methoden entwickelt.

Die Umstellung bedeutete eine starke Veränderung in der Kultur und dem Mindset bei der Planung und Durchführung von Softwareprojekten. Dennoch sprechen die Vorteile wie Geschwindigkeit und Flexibilität bei der Entwicklung für sich.

Den Methoden ist gemein, dass sie darauf setzen, die Transparenz zu erhöhen, um den Prozess zu verbessern und darauf fokussiert sind, möglichst schnell und möglichst häufig releasefähige Software-Inkremete auszuliefern. Viele Methoden, beispielsweise Scrum oder Kanban basieren zudem auf selbstorganisierenden Teams. In der Praxis finden sich beinahe immer hybride Modelle beider Methoden.

Das Scrum-Framework als schematische Darstellung. Es besteht aus wenigen Regeln und Rollen, die im Scrum Guide beschrieben sind. Der Ansatz – empirisch, inkrementell und iterativ – beruht auf der Erfahrung, dass viele Entwicklungsprojekte zu komplex sind, um in einen vollumfänglichen Plan gefasst werden zu können.

In Scrum wird neben dem Produkt auch die Planung iterativ und inkrementell entwickelt. Der langfristige Plan (das Product Backlog) wird kontinuierlich verfeinert und verbessert. Der Detailplan (das Sprint Backlog) wird nur für den jeweils nächsten Zyklus (den Sprint) erstellt. Damit wird die Projektplanung auf das Wesentliche fokussiert.



Kanban ist eine weitere populäre Methode agiler und schlanker Prozesssteuerung. Ziel ist der gleichmäßige Fluss von Projekt-Teilen. Zentral ist das Kanban Board, durch das die einzelnen Projekt-Abschnitte fließen – symbolisiert durch Klebzettel, bunte Karten oder – natürlich – als digitale Variante.

Kanban ist weniger ein Framework als eine Arbeitstechnik und kann beispielsweise klassische Wasserfall-Modelle abbilden oder auch in Verbindung mit Scrum sinnvoll sein.



# Agilität in der Unternehmenssteuerung

Was bedeutet das für die Welt des Controllings? Kurzgefasst: Die Unternehmenssteuerung sieht sich ähnlichen Herausforderungen gegenüber wie einst die Softwareentwicklung – und kann die Antworten der Dev-Teams für sich adaptieren.

Sie *muss* es. Die sich immer schneller verändernde Umwelt ("VUCA") hat vielfältige Implikationen für jedes Unternehmen, wie beispielsweise auf das Kundenverhalten, auf Absatz- und Beschaffungsmärkte, Technologien und gesetzliche Rahmenbedingungen. Der Umgang mit Covid 19 seit März 2020 und die Auswirkungen der beschlossenen Maßnahmen verstärken dieses Momentum zusätzlich. Als Reaktion auf diese veränderten Umweltfaktoren müssen bis dato gelebte Praktiken der Unternehmenssteuerung hinterfragt werden. Agilität ist das entscheidende Stichwort, das es bei der Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung zu berücksichtigen gilt.

Agile Methoden wie SCRUM bzw. die hier angewendeten Prinzipien werden mittlerweile in verschiedenen wertschöpfenden und unterstützenden Funktionen eingesetzt. Auch für das Controlling steigt der Druck, seine Instrumente und Organisation zu adaptieren, um eine agile Unternehmenssteuerung bestmöglich zu unterstützen.

Die Unternehmensplanung, als herausragendes Instrument und Kernaufgabe des Controllings, erhält dabei besondere Aufmerksamkeit. Alle VUCA Facetten beeinflussen diese maßgeblich. Erste Veränderungen sind bereits 2020 in den Planungsprozessen vieler Unternehmen sichtbar. Dazu zählen beispielsweise eine stärkere Top-down-Ausrichtung, ein reduziertes Detaillevel, eine deutlich kürzere Prozessdauer sowie das Durchspielen unterschiedlicher Szenarien.

# Der Planungsprozess 2021

Mit Blick auf den Planungsprozess im Jahr 2021 wird bereits viel diskutiert. Dabei sind häufige Fragestellungen:

- 1.** Wie soll damit umgegangen werden, dass sich die Wirklichkeit noch häufiger und schneller vom Plan als in der Vergangenheit entfernt?
- 2.** Ist der traditionelle Planungsansatz sinnvoll? Erfüllen Konzepte wie Beyond Budgeting Anforderungen und Rahmenbedingungen ggf. besser?
- 3.** Sind starre Kostenstellenbudgets und individuelle Zielvereinbarungen kontraproduktiv für die zielgerichtete, flexible Steuerung?
- 4.** Wie können Simulationen unterschiedlicher Szenarien effizient durchgeführt und in den Planungsprozess integriert werden?
- 5.** Wie können durch Digitalisierungsprojekte aufwendig aufgebaute „Datenschätze“ im Sinne einer konsequenten datengetriebenen Steuerung zielgerichtet und sinnhaft in der Planung eingesetzt werden?
- 6.** Was bedeutet die neue Arbeitswelt – Stichwort „New Work“ – für die Planerarbeit und -abstimmung? gesetzt werden?

Im Whitepaper **Agilität im Planungsprozess** formulieren Dr. Jörg Ehlken und Andreas Rauh (CTcon Management Consultants) fünf Leitlinien für die agile Gestaltung des Planungsprozesses: „Es gilt die durch Corona eingeschlagenen Wege weiterzuführen, zu verstetigen und zu professionalisieren.“

**Weiterlesen >>**



# Was soll das sein: Agiles Controlling?

Wie überall, wo wir mit "gewachsenen" Begriffen zu tun haben, ist auch hier eine strenge Definition zwar möglich, aber nicht unbedingt sinnvoll. Der Begriff der Agilität hat sich längst weiterentwickelt – weg von einem (mehr oder weniger) klar umrissenen Regelwerk – einer Methodik, die innerhalb eines bestimmten Fachbereichs Anwendung fand und findet, – hin zu einem Ideal, einem Imperativ, einem Leitspruch assoziativen Charakters.

Klar: Methoden lassen sich selten exakt über Fach- und Anwendungsgrenzen hinweg transferieren. Ihre Grundmotivation aber schon. Was also macht agiles Controlling aus?

**Das Aufbrechen von Schwerfälligkeiten**, sagt die hochrangige Siemens Healthineers-Controllerin Martina Thaler im **Valsight-Webcast**. **Komplexität reduzieren, schneller werden und dabei Scheingenauigkeiten vermeiden**, so der gelebte Agilitätsbegriff von Julian Höfers, Controller bei Volkswagen Nutzfahrzeuge im **Interview**.

Gori von Hirschhausen und Johannes Osterwinter von PwC formulieren im **Webcast**, **Agilität im Controlling** sei **durch eine stete Verfügbarkeit der wichtigsten Informationen** zu erzielen – und ist **Basis für die Ausführung eigentlich aufwändiger Prozesse** (z.B. Forecast) **On-Demand**.

**Dank passendem Rüstzeug für agile Steuerung in der Lage zu sein, ad-hoc Entscheidungen zu bewerten und schnell reagieren können**, sagt Stefan Liesegang, Head of Controlling bei Thalia im **Interview** mit Khai Tran (CEO, Valsight).

Bei Valsight sagen wir: **Entscheidungen besser – und schneller – treffen**. Und wissen, dass es die richtigen sind.



Leichtfüßigkeit in den Köpfen und in den Abläufen verankern.  
Effizientere und flexibel anpassbare Planungsmodelle.

***Valsight ist die perfekte Foundation,  
um Entscheidungen schneller und besser treffen zu können.***

*Martina Thaler,  
Head of Customer Service Finance Business Excellence, Siemens Healthineers*



## Controlling & Agilität – Alternativlose Allianz

Die globale COVID-19-Pandemie stellte – und *stellt*, wer hätte das gedacht!? – den Charakter der Beziehung von Digitaler Transformation und VUCA als selbstverstärkende Effekte besonders deutlich heraus. Controlling- und Finance-Manager mussten 2020 innerhalb kürzester Zeit Antworten auf die Frage finden, wie mit der ungekannten Volatilität umzugehen sei: Wie würden Planung und Forecast ihren Orientierung-gebenden Sinn behalten? Wie ließ sich Deutungshoheit behaupten, während in zentralen Bereichen der Wertschöpfung von Lieferketten bis Absatzmarkt kein Stein auf dem anderen blieb?

Für die das Fachmagazin **REthinking:Finance** (Ausgabe 2/2021) haben wir mit hochrangigen Controller:innen aus unterschiedlichen Branchen gesprochen, um festzustellen, welche Ansätze insbesondere für Planung und Forecast in den Fokus gerückt waren.

Eine zentrale Erkenntnis: "Um die Agilität und Reaktionsfähigkeit zu ermöglichen, die 2020 gebraucht wurde, mussten Zugeständnisse gemacht werden, die in früheren Zeiten undenkbar schienen: Der Detailgrad der Planung wurde ein erstes Opfer, die strikte Durchführung definierter Prozessschritte ein weiteres."

Insbesondere das Tempo, in dem Veränderung stattfand – Lockdowns, Schließung von Grenzen, unterbrochene Logistik-Ketten, Staatshilfen – sowie die Unsicherheit über Dauer, Umfang und Wirkung der Maßnahmen haben massive Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung gehabt: Es wurde klar, dass Planung und Forecast mit den herkömmlichen Zyklen und Methoden nicht dem neuen Tempo der Veränderung standhalten konnten.

Agilität und Controlling: Dieser Zusammenhang ist nun 'alternativlos'.

## Agil heißt nicht nur "Schneller"

Zudem ist die Frage nach den tatsächlichen Treibern des eigenen Geschäfts (wieder) ins Zentrum aller Bestrebungen gerückt. So entwickelte sich – nicht zuletzt auch, weil es endlich die technologische Möglichkeit dafür gibt – der Wunsch nach einer umfassenderen Szenario-Betrachtung.

Waren verschlankte Prozesse und Detaillierungsgrade im vergangenen Jahr zunächst aus der Not geboren, hat sich in der Zwischenzeit die Erkenntnis breitgemacht, dass das Streben nach Komplexitätsreduzierung de facto zu einer besseren Steuerbarkeit, Planbarkeit und Prognosefähigkeit führt.

An vielen Stellen wird stärker in die Fähigkeit investiert, in Szenarien zu denken und zu rechnen, sprich: in eine stärkere Fokussierung auf treiberorientierte Steuerung, die auf allen Ebenen wirkt und den Fokus weg von den Details hin zu den größeren Zusammenhängen lenkt und diese besser bewerten lässt.

Agilität ist mehr als reines Tempo, sondern Geschwindigkeit, gepaart mit Wendigkeit. Wer beides zusammen schonmal versucht hat, weiß, dass es dafür eine geeignete Grundlage braucht. Im Bild geblieben, wären das etwa rutschfeste Socken, Reifen mit gutem Grip oder gut sitzende Laufschuhe. Auf unser Metier gemünzt: Eine valide Argumentationsgrundlage, die nichts vermissen lässt – und die trotzdem augenblicklich steht.

# Outro

Ein Beibehalten traditioneller Verfahrensweisen im Controlling wird auch unabhängig von den Besonderheiten im Jahr 2020 nicht funktionieren. Die Adaption agiler Controllinginstrumenten ist erforderlich, damit Controller:innen nicht „Konzernberichterstatter“ bleiben, sondern als unterstützende Business Partner auftreten können.

Um adäquat auf interne und externe Veränderungen reagieren zu können, muss die Controlling-Organisation agil aufgestellt werden – aus der Software-Entwicklung können wir uns zu Mitteln und Wegen inspirieren lassen und Controlling-Prozesse in ihre inkrementellen Bestandteile zerlegen: Modell, Basis-Annahmen, Case, Maßnahmen, und so fort.

Es ist nicht zu vernachlässigen, dass ein solch radikaler Wandel grundlegender Arbeitshypothesen mit der Notwendigkeit eines mentalen oder kulturellen Wandels einhergehen muss.

Entscheider:innen muss klar sein: Die Methoden aus der Software-Entwicklung sind natürlich nicht 1:1 übertragbar. Ohnehin hat „Agile“ längst ein Eigenleben entwickelt, das nur noch schwer einzufangen ist.

Nichtsdestotrotz: Die unter ihm subsummierten Ideale entstammen aber derselben Motivation und finden in einem strukturell ähnlichen Spannungsverhältnis statt. Wieso also nicht von agiler Software-Entwicklung inspirieren lassen?

Weiterhin darf für alle Gewerke gelten: Eine gute Methode ist die, die das Problem am besten löst. Und ein guter Prozess ist der, der dazu am besten passt.

Valsight GmbH  
Wilhelm-Kabus-Str. 42-44, Haus 6.2  
10829 Berlin  
Deutschland

[info@valsight.com](mailto:info@valsight.com)  
T +49 30 46799044

[www.valsight.de](http://www.valsight.de)

