

Blickwinkel

Agile Methoden im Controlling

Ein Beispiel für die Praxis, wie sich Agile Methoden im Controlling anwenden lassen

- **Investitionsvorschau in kapitalintensiven Industrieunternehmen am Beispiel eines Werkes in der Automobilzulieferung**

Souveräne und folgerichtige Entscheidungen sind eine wesentliche Voraussetzung der exzellenten Unternehmensführung. Gern wird übersehen, dass nicht nur an der Unternehmensspitze, sondern auch in den darunter liegenden Managementebenen exzellent entschieden werden kann und muss. Gerade in komplexen, etwa international oder sogar weltweit verteilten Organisationen bietet ein systematisiertes wirkungsvolles Entscheidungsmanagement einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Im Controlling, wo man Entscheidungsvorlagen erstellt und auch Entscheidungen trifft, hat man dies schon längst erkannt. Immer leistungsfähigere Systeme sorgen für die Aggregation von immer mehr Kennzahlen und dadurch für verstärkte oder vermeintliche Transparenz. In relativ deutlich vorhersehbaren Zusammen-

hängen hat dieser Ansatz gut funktioniert. Was aber, wenn sich Parameter schnell oder beständig ändern, sich Planungshorizonte deutlich verkürzen? Dann ist mehr Flexibilität und Kommunikation gefragt. Anders ausgedrückt: das Controlling muss agil werden.

Die Kommunikation zwischen Topentscheidern, Führungskräften und Spezialisten bestimmt die Effizienz und Effektivität vieler Unternehmensprozesse, so auch im Controlling. Die richtige und wirkungsvolle Management-Kommunikation ist daher ein Schlüssel zum Erfolg, auch im Controlling.

Analog bestimmt die Art der Kommunikation nach außen, wie ein Unternehmen und seine Repräsentanten gesehen werden und wie erfolgreich sich Geschäftsbeziehungen gestalten. Die wertschöpfende Kommunikation ist die Essenz der internen und externen Kundenorientierung und damit auch ein Kernbestandteil des agilen Controllings. Doch wie kann Agilität in einer zumeist traditionell geprägten Funktion verankert werden?

Das agile Werkscontrolling als Lösungsbeispiel

Im Controlling eines kapitalintensiven Produktionsstandorts, der in der Regel ein breites Spektrum an Projekten pro Jahr erfordert, lassen sich die Problematik und auch die Lösung wie unter einem Brennglas darstellen und herleiten.

Kommen Ihnen folgende Fragestellungen bekannt vor?

- Sie stellen Immer wieder fest, dass die von Ihnen vorhergesehene Investitionen zum Jahresende nicht kommen, Sie aber die Mittel bereitgestellt haben?
- Sie fühlen sich zu spät über eine veränderte Projektlandschaft informiert?
- Investitionsprojekte müssen unter größtem Zeitdruck von Ihnen freigegeben werden und erlauben so kaum eine sinnhafte Überprüfung?

Nach aller Erfahrung muss in einem Geschäftsjahr damit gerechnet werden, dass 50% der Projekte eines Produktionsstandorts gravierende Abweichungen zur detaillierten Planung des Vorjahres erfahren.

Im Folgenden finden Sie eine Möglichkeit, wie Sie durch den Einsatz von agilen Methoden diese Problemstellungen erfolgreich auflösen können.

Unser Ziel: Die Verbesserung Ihrer Vorhersagegenauigkeit und agile Anpassung an sich ändernde Anforderungen.

Es liegt in der Natur der Sache, dass die operativen Einheiten optimistisch sind, was ihre Umsetzungsstärke von Projekten angeht. Der gute Wille und die Kompetenz sind gegeben, allein die Unwägbarkeit des operativen Geschäfts stört den Projektfortschritt bisweilen gewaltig.

Die Situation in den Projekten verändert sich permanent. In der Regel stellen Werke ihr Investitionsbudget aber bis zu 12 Monate vor der eigentlichen Mittelverwendung

auf. Bis zur Verausgabung ändern sich demzufolge noch sehr viele Parameter.

Hier ein kurzer Abriss der Variabilität:

1. Kundenprojekte werden eingestellt oder entfallen,
2. neue Kundenprojekte werden gewonnen und müssen kurzfristig bedient werden,
3. das Volumen einzelner Projekte ändert sich und erfordert neue Produktionskonzepte,
4. technische Spezifikationen ändern sich oder müssen verändert werden,
5. neue Qualitätserfordernisse werden erkannt oder eingefordert,
6. rechtliche Auflagen ändern sich und neue Bestimmungen kommen zum Tragen (Brandschutz, Gefährdungsanalysen etc.),
7. in der Planung wird ein gleichmäßiger Mittelabfluss unterstellt, der aber nicht mehr haltbar ist, um nur einige zu nennen.

All diese Faktoren führen zu einer massiven Veränderung des ursprünglichen Investitionsplans.

Lösungsansatz: Anleihen bei Scrum

Durch den Einsatz von Scrum können Sie in dieser Gemengelage Ihre Position nachhaltig verbessern. Ziel ist es, schneller an die relevanten Informationen zu gelangen, um besser agieren, statt nur reagieren zu können. Wir transferieren die Situation und Organisation in das Framework von Scrum.

Folgende Rollen müssen innerhalb des Frameworks in unserem Sinne besetzt werden:

1. Der **Scrum Master**: Seine Kernaufgabe besteht in der Steuerung, Prüfung und Einhaltung des Prozesses sowie im Ausräumen von so genannten **Impediments** (= Hindernissen im Projektmanagement und Prozess). In der Besetzung der Scrum Master-Rolle können Sie auf interne oder externe Ressourcen zugreifen, da hier die Überwachung der Methodik gefragt ist und nicht fach- oder branchenspezifisches Wissen.

2. Der **Product Owner** (= Werkleiter), in unserem Fall der Werkleiter als Verantwortlicher der Investitionen und auch ihrer Mittelverwendungsvorschau zugleich Entscheider über die Akzeptanz von Veränderungen. Seine Kernaufgaben bestehen im Erstellen des **Investments Backlog** (= Pflichtenheft) für das zu entwickelnde **Product** (= Investitionsvorschau). Hier ist das Product als eine auf ein Projekt bezogene überarbeitete, plausibilisierte Investitionsvorschau nach jedem **Sprint** (=Arbeitsphase) anzusehen. Der Werkleiter als Product Owner ist es auch, der die **Stakeholder** (= das Topmanagement) informiert.
3. Das **Development Team** (= Experten): Diese Expertinnen und Experten steuern maßgeblich den Prozess der Projektbearbeitung und -umsetzung oder führen diesen aus und versorgen einander sowie die weiteren eingebundenen Teammitglieder der einzelnen Projekte mit Information. Ebenso geben sie nach jedem Sprint in der so genannten **Sprint Review** (= Statusmeeting) Rückmeldung über den Stand des jeweiligen Projekts.
4. **Stakeholder** (= Topmanagement): Die Stakeholder sind in unserem Fall ausschließlich interne Entscheider, zumeist auf C-Level. Der kaufmännische und der operative Geschäftsführer, die aus der Summe der Informationen für das Gesamtunternehmen eine neue Abschätzung erhalten.

Wer ist an dem Prozess beteiligt und kann diesen maßgeblich beeinflussen bzw. mit Information unterstützen – idealerweise nicht mehr als 9 Teammitglieder. Hier ein Vorschlag, wie sich das Team gestalten könnte:

1. **Arbeitsplanung:** Stellt in der Regel den Investitionsplan auf, erarbeitet die Produktionskonzepte und setzt diese um,
2. **Werkzeugbau:** Liefert die notwendigen Werkzeuge und ist frühzeitig in die Konzeption eingebunden,
3. **Entwicklung:** Klärt das Lastenheft bzgl. der technischen Anforderungen und entwickelt das Produktdesign,
4. **Vertrieb/Projektmanagement:** Hat den direkten Kontakt zum Kunden (Einkauf und Logistik) und kennt die Volumenerfordernisse bzw. die Liefertermine und die Preissituation,
5. **Logistik:** Plant die Kundenbelieferung (Stückzahlen, Verpackungseinheiten und Anlieferfrequenzen, ...) und die Einlastung ins Werk,

6. **Einkauf:** Beschafft Materialien und Anlagen und kennt Zahlungsbedingungen,
7. **Controller:** Erstellt aus den gewonnenen Erkenntnissen einen monatsgenauen Plan und generiert so einen „Ausgaben/ Aktivierungsplan“.

Dieses Development Team besitzt oder erfragt alle relevanten Informationen, die notwendig sind, um die Entwicklung der einzelnen Projekte abzuschätzen. Dabei ist neben der Ausgabenseite auch der aktuelle Stand bezüglich Termintreue und Abarbeitungsstatus im Team verfügbar. Somit können die Prioritäten neu geordnet und die Ressourcen zielführend eingesetzt werden.

Der Planungsprozess in Anlehnung an Scrum

Am Anfang steht unser Ziel: Ein aktuelles **Investments Backlog** (Investitionsplan aller Projekte), ermöglicht durch die regelmäßige Überarbeitung des Investitionsprogramms (alle 2 bis 3 Monate) und Anpassung an die dann neue Realität. Die Kundenanforderungen, die verschiedenen Beschaffungszeiträume, die Montagezeiten und die Lieferkonditionen müssen monatsgenau dargestellt werden.

Der Prozess kann dann unter Moderation des **Scrum Master** wie folgt ablaufen:

1. Festlegen der Rollen und Bestimmung der Akteure.
2. Erstellung der User Story und des **Investment Backlogs** durch den **Product Owner**.
3. Das Development Team plant im so genannten **Sprint Planning** (Dauer ca. 1 Tag) die Sprints auf Basis der Projektinformationen aus dem Investment Backlog („neue Investitionsvorschau“). Es entsteht das **Sprint Backlog**, welches die zu bearbeitenden Themen pro Projekt enthält.
4. Dieser wird vom **Development Team** im **Daily**, dem täglichen 15-minütigen Statustreffen zum Arbeitsfortschritt, überprüft. Die Teammitglieder geben sich ein gegenseitiges Update nebst Statusmeldung.
5. Als Ergebnis steht am Ende des **Sprints** in der **Sprint Review** eine Reihe von **Increments**, nämlich jeweils eine überarbeitete Investitionsübersicht pro Projekt, die wiederum aus dem Arbeitsfortschritt oder neuem Status Quo resultieren. Zum **Increment** werden



diese Ergebnisse aber erst, wenn sie formal die **Definition of Done (DOD)** erfüllen. Diese Erfüllung bestimmt der **Product Owner**, also der Werksleiter. Sofern keine erkennbaren Rechenfehler oder sonstigen Falschannahmen zugrunde liegen, wird er die **DOD** erteilen – andernfalls wird im nächsten **Sprint** umgehend nachgebessert. Wichtig: Alle Projekte müssen geprüft werden, es sei denn, sie wurden abgeschlossen oder abgesagt.

6. Als nächstes erfolgt die Information der **Stakeholder** durch den **Product Owner**, da die **Stakeholder** der **Sprint Review** in der Regel nicht beiwohnen werden.
7. Abgerundet wird der Prozess durch eine einmal pro Quartal stattfindende **Sprint Retrospective** – projektbezogen und auf Metaebene, dabei können beispielsweise folgende Fragen diskutiert werden:
 - Verwenden wir die richtigen KPIs?
 - Haben wir die richtigen Teammitglieder im Development Team und darüber hinaus?
 - Verwenden wir unsere Daten effizient?
 - Verwenden wir das richtige IT-Tool?
 - Stimmt unser Aktualisierungsrhythmus oder müssen wir noch schneller werden?

Der **Product Owner** stimmt fallweise die Ergebnisse der **Sprint Retrospective** mit den **Stakeholdern** ab oder setzt diese eigenverantwortlich im Werk um.

Dieser Zyklus wird so lange verfolgt, bis das Investments Backlog abgearbeitet ist oder durch das Ende des Fiskaljahrs durch die Jahresbilanz ein Schnitt erfolgt. Mehrjährige Projekte im Investments Backlog werden einfach in das neue Investments Backlog zu Beginn des neuen Fiskaljahres übernommen.

Fazit

Die Vorteile dieser Anlehnung an Scrum liegen auf der Hand: Der Prozess ist leicht zu implementieren und setzt auf bestehenden Strukturen auf. Die Kommunikation wird automatisch intensiviert, wodurch sich die Gefahr von Fehleinschätzungen bis hin zu Fehlentscheidungen deutlich verringern wird. Zudem werden so zusätzliche Kosten eingespart, die sich im Jahresvergleich sogar beziffern lassen.

Mit diesem agilen Controllingprozess werden Sie als **Stakeholder** wesentliche Fortschritte in Ihrer Investitionsplanung erzielen, indem sie einen stets aktuellen Status-Quo erhalten, Budgetlücken vermeiden und Fehlallokationen signifikant verringern. Der Return-on-Invest wird sich messbar erhöhen.

Der Autor

Andreas Braun

Der Diplom Kaufmann blickt auf eine langjährige Managementlaufbahn im Bereich Finanzen & Controlling bei den Unternehmen Saint Gobain, BorgWarner, Keiper Recaro sowie Mann + Hummel zurück. Bei Mann + Hummel verantwortete er als Vice President Finance & Controlling Europe die Finanzen einer Konzernregion mit über 2 Milliarden Euro Umsatz und 10.000 Mitarbeitenden an 17 Standorten.

Redaktion und Agiles Lektorat

Thorsten Knobbe

Executive Partner Acornpark

Acornpark Experts GmbH & Co KG
www.acornpark.de