



Die Finanzfunktion als Accelerator einer agilen Organisation

Die Flexibilisierung des CFO-Bereichs in all seinen Facetten ist in den meisten deutschen Unternehmen, trotz des Wunsches „Businesspartner“ zu sein, noch immer nicht Realität

Die einstige Stärke der kaufmännischen Unternehmensführung über die klassische Finanzabteilung wandelt sich in der VUCA World¹ sogar mittlerweile zu einer gravierenden Schwäche: Der CFO-Bereich ist aufgrund der penibel festgelegten Abläufe sowie der absoluten Ausrichtung auf Planbarkeit und Stabilität meist nicht so flexibel, wie er sein müsste. Von der operativen über die strategische bis zur anschließenden

den Liquiditätsplanung haben Unternehmen über die vergangenen Jahrzehnte wenig Änderungen in ihrer festgelegten Struktur erfahren.

Im Rahmen des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und einer meist quartalsweisen Kapitalmarktkommunikation steigt der Wunsch nach ergebnisorientierten Projekt- und Organisationsmethodiken

kontinuierlich weiter. Neben der zunehmenden Flexibilisierung der Projektierung verändern sich allerdings auch Geschäftsmodelle seit Jahren grundlegend und disruptiv. Der Anspruch des digitalisierten Business an den Finanzbereich als Partner hat sich somit ebenfalls verändert. ➔

¹ VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility „Volatilität“, „Unbeständigkeit“, uncertainty „Unsicherheit“, complexity „Komplexität“ und ambiguity „Mehrdeutigkeit“.

Agile Ansätze (bspw. Stepping Stones to an Agile Enterprise²) und entsprechende Organisationsbereiche werden aus den CIO Offices als sehr ergebnisorientiert beschrieben. Im CFO-Umfeld werden solche Methoden allerdings immer noch mit einer gewissen Zurückhaltung angenommen, da Erfolgskontrolle und Kostenzurechnung als schwierig eingeschätzt werden. Weiterhin erschwert dieses Vorgehen die Abschätzung der Aktivierungszeitpunkte von CAPEX und somit Investitionskosten und unterbricht die Belastbarkeit der Planung.

Ausschlaggebend für den Vergleich beider Methoden und Organisationsformen ist, dass in der klassischen Projektwelt vor Beginn das Gesamtbudget inkl. Contingencies sowie die einzelnen Phasen und Ergebnisartefakte geplant werden. Im agilen Umfeld hingegen erfolgt eine grobe Schätzung der Aufwände und Entwicklungsvolumina vor Beginn. Die ursprüngliche Schätzung wird bei solchen Vorhaben kontinuierlich an die Realität angepasst.

Neben dem Bedarf, das Controlling als flexiblere Organisation aufzustellen, gilt es aber heutzutage mindestens, die Agilität im Unternehmen auch außerhalb der IT-Abteilung zu fördern. Ein Großteil der Fach- und Entwicklungsbereiche arbeitet bereits mit iterativen Vorgehensweisen, um schnelleren Lebenszyklen sowie größeren Daten und Informationsmengen Herr zu werden.

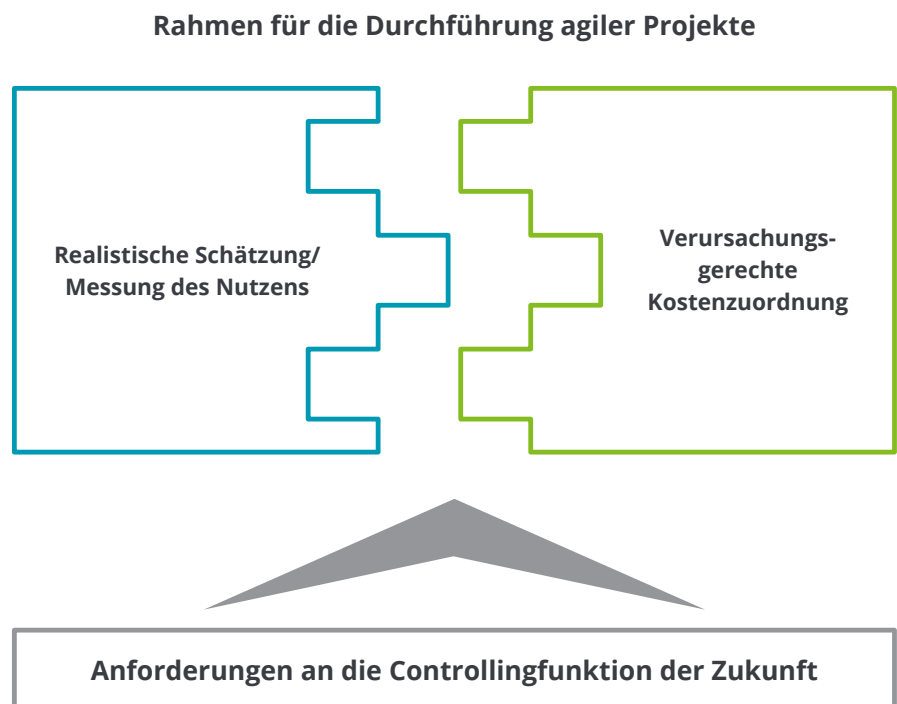
Diese Bereiche kennzeichnen sich dadurch, dass ab einer bestimmten Gruppengröße (bspw. 20) jeweils Teilmengen (drei bis fünf Personen) in agiler Form Projekte voranbringen, bei denen regelmäßig darüber entschieden wird, ob diese weiter fortgeführt oder beendet werden. Die Entscheidung über das Fortführen wird einerseits anhand des Abgleichs der erwarteten mit den gelieferten Eigenschaften und andererseits über die verbrachten Aufwände sowie für die für das nächste Inkrement benötigten Entwicklungsschritte getroffen. Wird ein Projekt beendet, werden die Mitarbeiter anderen agilen Projekten zugeordnet und wirken dort mit.

Um eine adäquate Steuerung zu ermöglichen und damit zu verhindern, dass die anfallenden Kosten zu spät erfasst werden, haben wir zwei Elemente identifiziert, die aus unserer Sicht die Basis dafür bilden:

- **Erfassung der zu schaffenden/geschaffenen Werte:** Bei agilen Vorhaben werden in kurzen Zyklen Ergebnisse in Form von Inkrementen produziert, die einen entsprechenden Wert aus Sicht des Kunden darstellen. Für das Controlling geht es zum einen darum sicherzustellen, dass der Wert angemessen geschätzt wird. Zum anderen sollte überwacht werden, dass der erwartete Wert auch wirklich geschaffen wird.
- **Verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten:** Bei agilen Vorgehensweisen werden Mitarbeiter und Ressourcen zur Erstellung von Inkrementen eingesetzt. Die hierfür anfallenden Kosten sollten sachgerecht verrechnet werden.

Aus unserer Sicht gibt es für den CFO zwei Schritte, die gegangen werden müssen, um agile Vorgehensweisen ganzheitlich und normal zu erfassen (Abbildung 1). Im ersten Schritt sollte der CFO klare Regeln aufstellen, welche Projekte agil angegangen werden können, und im zweiten Schritt Methoden zur Kosten- und Leistungserfassung dieser Projekte vorgeben. Aus den agilen Vorgehensweisen leiten sich anschließend Anforderungen an die Controllingfunktion der Zukunft ab.

Abb. 1 – Rahmenwerk für das Controlling agiler Projekte



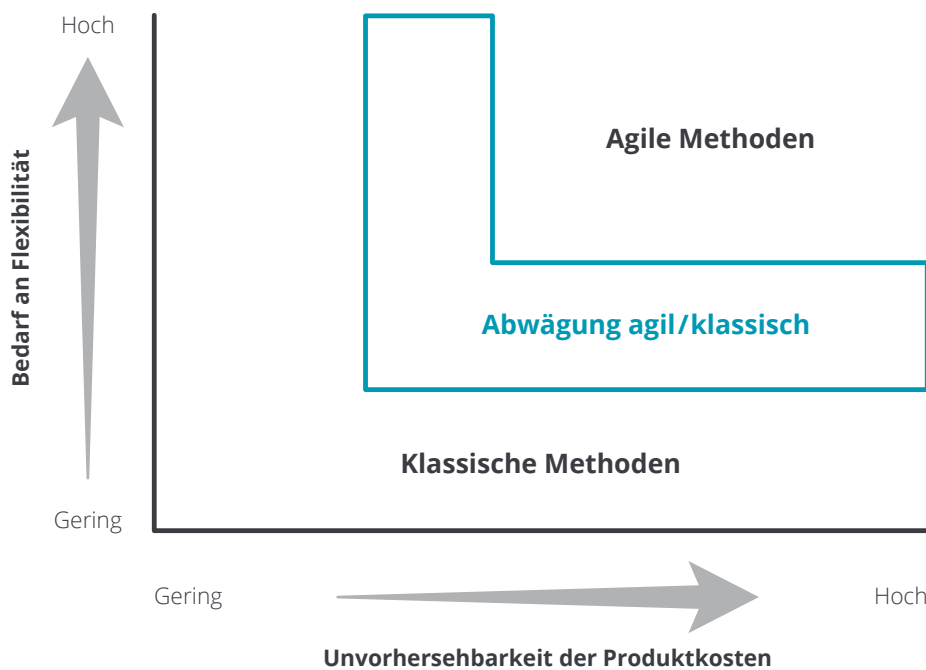
Teil 1: Definition, welche Projekte agil angegangen werden sollen

Agile Vorgehensweisen eignen sich nicht bei allen Projekten. Eine Entscheidung für infrage kommende Methoden sollte unter Berücksichtigung der Dimensionen Flexibilität und Vorhersehbarkeit von Produktkosten getroffen werden (Abbildung 2). In manchen Fällen ist keine klare Abgrenzung möglich, es sollte dahingehend abgewägt werden, wo zukünftig der Schwerpunkt liegt.

Die Nutzung agiler Vorgehensweisen ist unserer Erfahrung nach immer dann besonders geeignet, wenn:

- Eine hohe Flexibilität benötigt wird. Hier sind die agilen Methoden durch den Fokus auf den entstehenden Kundennutzen empfehlenswert, da immer nur die Anpassungen erfolgen, die den höchsten Kundennutzen erzeugen.
- Die Projektkosten zu Beginn nicht vorhergesehen werden können. Grundsätzlich ist es immer möglich, eine gewisse Aufwandsschätzung zu erstellen, allerdings ist diese gerade bei neuen Vorhaben relativ vage und kann sich im Zeitverlauf ändern.

Abb. 2 - Abwägung zwischen agil und klassisch



Teil 2: Welche IT-Controlling-/Budgeting-Ansätze empfehlen wir bei agilen Projekten?

Die Projekterfahrung hat gezeigt, dass die Controllingfunktion mit zunehmender Begleitung agiler Projekte an Reife im Umgang mit den Methodiken gewinnt. Wir empfehlen daher einen Stufenplan, bei dem zunächst die realistische Schätzung des Nutzens sowie die verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten erfolgen. Beides wird im Folgenden beschrieben. Sobald beide Konzepte stabil eingesetzt werden, können weiterführende Vorgehensmodelle wie Beyond Budgeting Anwendung finden.

Ziel der realistischen Schätzung/Messung des Nutzens ist es, die einzelnen Funktionsblöcke nach dem Wert des entstehenden Nutzens zu sortieren. Es sollten zunächst die Blöcke mit dem höchsten Nutzen entwickelt werden. Um innerhalb der verschiedenen Projekte und Inkremente eine Vergleichbarkeit herzustellen, wird der Nutzen des Inkrements ins Verhältnis mit dem Komplexitätsgrad der Umsetzung gesetzt (Abbildung 3). Aus unserer Sicht ist nicht nur die Schätzung des Nutzens vor der Entwicklung eines Inkrements, sondern auch die Messung des tatsächlich entstandenen Nutzens nach Fertigstellung desselben erforderlich, um zu verhindern, dass während der Entwicklungsphase Ziele geändert und plötzlich andere Features als die geplanten entwickelt werden.

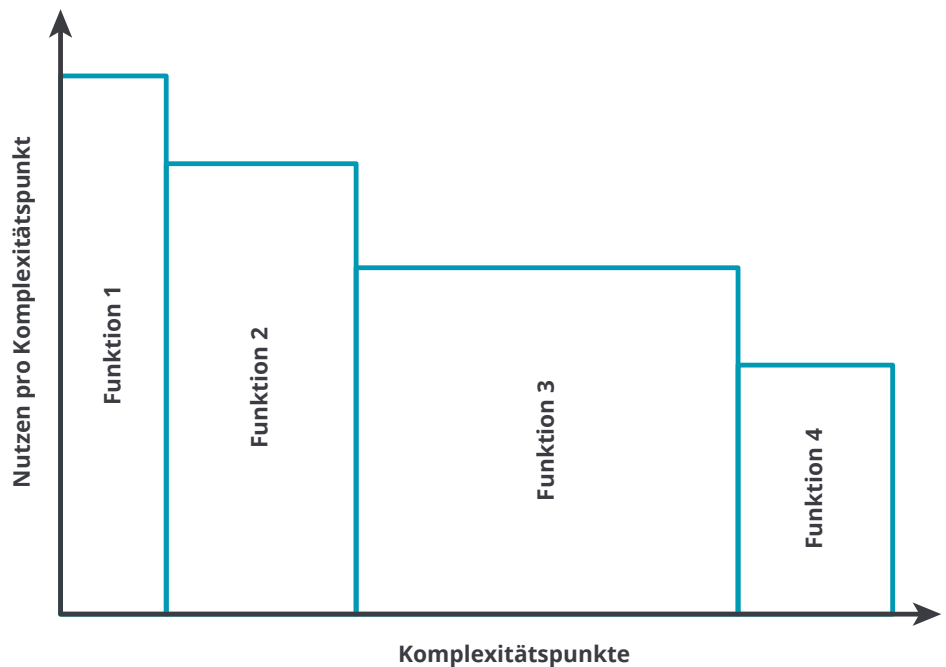
Die Schaffung von Werten kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass Produkte schneller verfügbar sind oder ihre Ausführung schneller stattfindet, wodurch ein entsprechender Wert erzeugt wird. Idealerweise erfolgt eine quantitative Erfassung des entstehenden Nutzens.

Ziel der verursachungsgerechten Kostenzuordnung ist es, die anfallenden Aufwände sowie den Fortschritt nachzuverfolgen. Hier kann zunächst auf die gegebenen Kostenarten und -stellen zurückgegriffen werden. Für agile Projekte sollte eine eigene Kostenstelle eingerichtet werden, um die angefallenen Aufwände besser zu erfassen.

Seitens der Finanzprozesse ist eine Anpassung erforderlich. Dies betrifft beispielsweise die Definition und Verwendung neuerer KPIs, damit agile Projekte analog zu den bisherigen kostenseitig adäquat erfasst werden.

Aus bilanzieller Sicht ist es vorteilhaft, die Größe der Inkremente derart gestalten, dass möglich zügig die einzelnen Teilergebnisse aktiviert werden können.

Abb. 3 – Zusammenhang von Nutzen und Komplexität der Funktionen



Teil 3: Unsere Sicht auf die Anforderungen an das Controlling der Zukunft

Wie bereits beschrieben ändern sich aufgrund agiler Vorgehensweisen auch die Anforderungen an die Controllingfunktion der Zukunft. Es wird deutlich mehr Ad-hoc-Controlling durchgeführt, um einzelne Sachverhalte in den agilen Projekten zu analysieren. Hierfür muss der Controller zum einen die Fakten inhaltlich verstehen und zum anderen einen adäquaten Zugang zu Informationen erhalten und kann nicht als Bitsteller jeden einzelnen Teil erfragen.

Mit dem Einsatz agiler Methoden und Vorgehensweisen geht einher, dass das Controlling Teil der Projekte sein wird, d.h., dass Controller im Projekt als Teil des Teams Entscheidungen treffen. Es werden in Zukunft daher verstärkt Businesscontroller gefragt sein. Diese konsolidieren und verwalten die Budgets gesamtheitlich, mit loser Anbindung an das restliche Controlling. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (AI) und Process Mining wird den Businesscontroller sowie das gesamte Controlling entlasten.

Aus unserer Perspektive heraus sollte der CFO diesen Wandel aktiv mitgestalten, indem er einerseits den Rahmen für agile Projekte setzt und andererseits die zu schaffenden Werte und verursachungsgerecht zugeordneten Kosten plant und steuert. Im Rahmen dieser Veränderung werden in mittelbarer Zukunft Konzepte wie das Beyond Budgeting vermehrt ihre Anwendung finden. Steuerungsprinzipien wie die rollierenden Forecasts eignen sich ebenfalls sehr gut für eine zunehmend agile und inkrementbasierte Produktentwicklung. Die mit der agilen Arbeitsweise einhergehende hohe Integration der Finanzfunktion in die Geschäftsbereiche sorgt dafür, dass das notwendige Verständnis über alle laufenden und geplanten Vorhaben gegeben ist und die Auswirkungen von Änderungen in den Finanzparametern realistisch eingeschätzt werden können.

Der CFO sollte den agilen Wandel aktiv mitgestalten und vorantreiben, indem er einerseits den Rahmen für agile Projekte setzt und andererseits als Businesspartner die zu schaffenden Werte und verursachungsgerecht zugeordneten Kosten plant, steuert und nachhält.

Kontakt



Rolf Epstein

Partner | Leiter CFO Program Deutschland
Tel: +49 (0)69 97137 409
repstein@deloitte.de



Philipp Klingmann

Partner | Finance Consulting
Tel: +49 (0)211 8772 3777
pklingmann@deloitte.de



Markus Kroker

Senior Manager | Finance Consulting
Tel. +49 (0)151 58073968
mkroker@deloitte.de



Dr. Carsten Brockmann

Senior Consultant | Finance Consulting
Tel. +49 (0)151 58074966
cbrockmann@deloitte.de

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/ueberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.