

64. AK Berlin-Brandenburg

VUCA – Agile Prozesse



www.controllerverein.com

Katrin Kirsch-Brunkow

Monika Freimuth

Frank Ahlrichs

Walter Schmidt

64. AK Berlin-Brandenburg

Einführung



Frank Ahlrichs

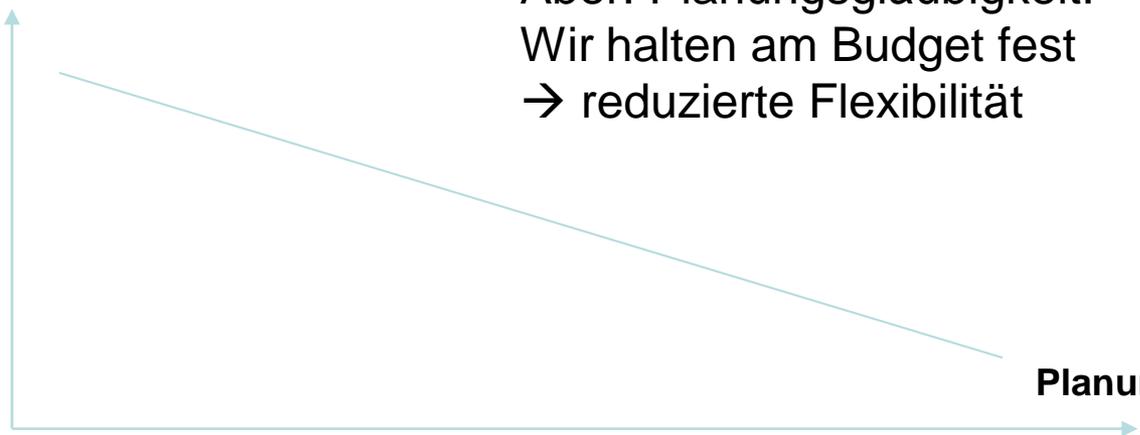
www.controllerverein.com

Die VUCA-Welt verändert unsere Unternehmen

Es gibt zunehmend komplexe Situationen, die eine andere Art der Entscheidungsfindung benötigen



Vorhersagbarkeit



Aber: Planungsgläubigkeit: Wir halten am Budget fest → reduzierte Flexibilität

Planungshorizont

Geschwindigkeit zählt mehr denn je bei den Geschäftsprozessen

Innovationsprozess:



Monate bis Jahre

In dieser Zeit haben sich Kundenanforderungen und Technologien geändert

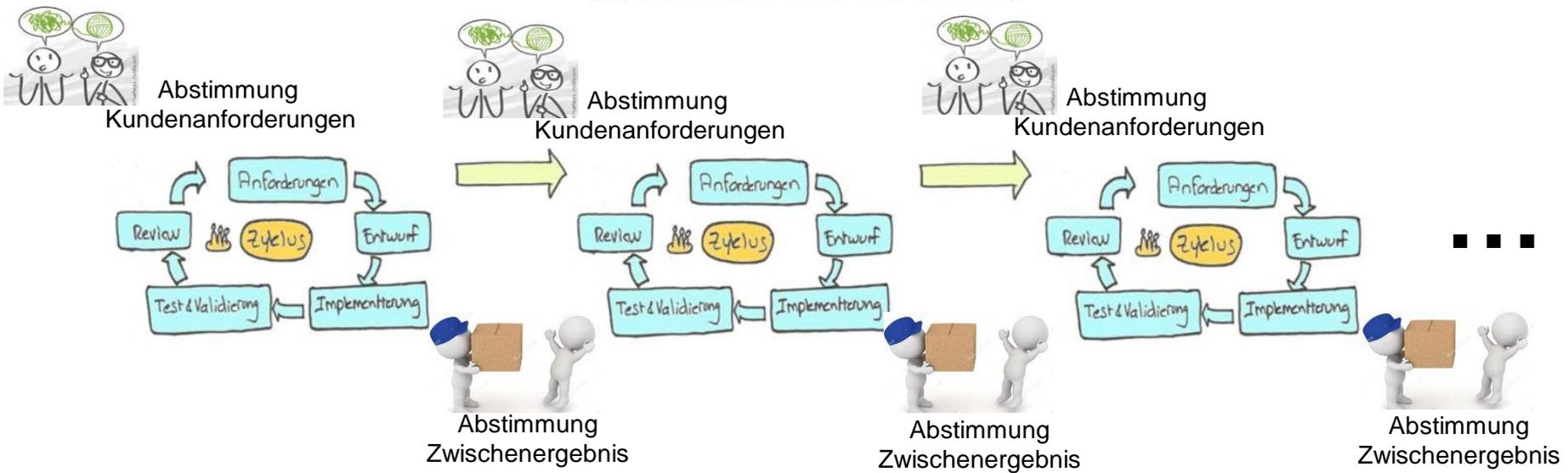
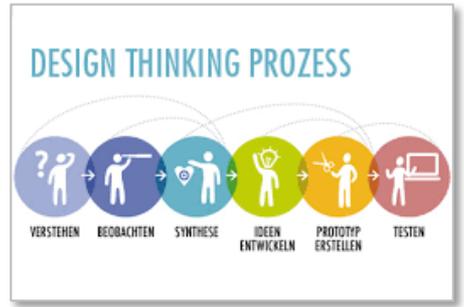
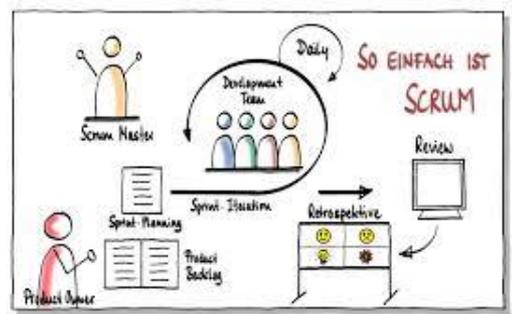
Wenn man merkt, dass man eine Marktentwicklung verpasst hat, ist es zu spät. Beispiele: Nokia, Kodak, Palm Computing, BlackBerry, Toys R Us, Compaq

Kann man diesen Effekt auch auf andere Geschäftsprozesse übertragen?

- Auftragsabwicklung (z.B. im Maschinenbau)?
- Produktmanagement / Marketing?
- Infrastruktur-Bereitstellung (IT, Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, ..)?
- ...

Agile Methoden führen zu anderen (agilen) Prozessen

„Wenn Agilität die Fähigkeit zur Geschwindigkeit ist, die Fähigkeit zur schnellen Reaktion und Proaktion und zur friktionsärmeren Veränderung, dann ist sie für viele Organisationen erstrebenswert.“



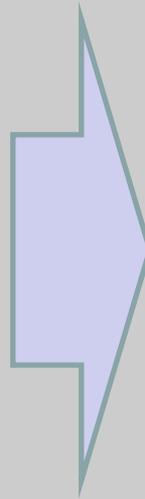
Unterschiede agile und nicht-agile Organisationen



Agile Organisationen begreifen das Unternehmen nicht mehr nur als Wertobjekt, sondern als soziales System, das Kundenwert schafft und Einkommen sichert.

weg von

Profitdenken
Hierarchien
Kontrollieren
(Langfristige) Planung
Verschlossenheit
Durchoptimierung
Optimierte Eigenkapitalrendite
Selbstoptimierung
Produktorientierung
...



hin zu

Sinnggebung
Netzwerken
Befähigen
(Aus-) testen
Transparenz
Freiheitsgraden
Hohe Eigenmittelpuffer
Kooperation, Offenheit
Unbedingte Kundenorientierung
...

➔ Was bedeutet das für unsere Leistungen an die Kunden?

64. AK Berlin-Brandenburg

VUCA und Agilität im Fokus des ICV

Walter Schmidt



www.controllerverein.com

Menschliche Interaktionen waren schon immer VUCA

Die Kooperation von Menschen beruht auf eher zufälligen und wenig determinierten Interaktionen. Daraus entstehen vorwiegend „chaotische Strukturen“, die durch

- **V**olatility (Unbeständigkeit),
- **U**ncertainty (Unsicherheit),
- **C**omplexity (Komplexität) und
- **A**mbiguity (Mehrdeutigkeit) gekennzeichnet sind.

Seit Mitte der 1990er Jahre gibt es dafür den Begriff der VUCA -Welt

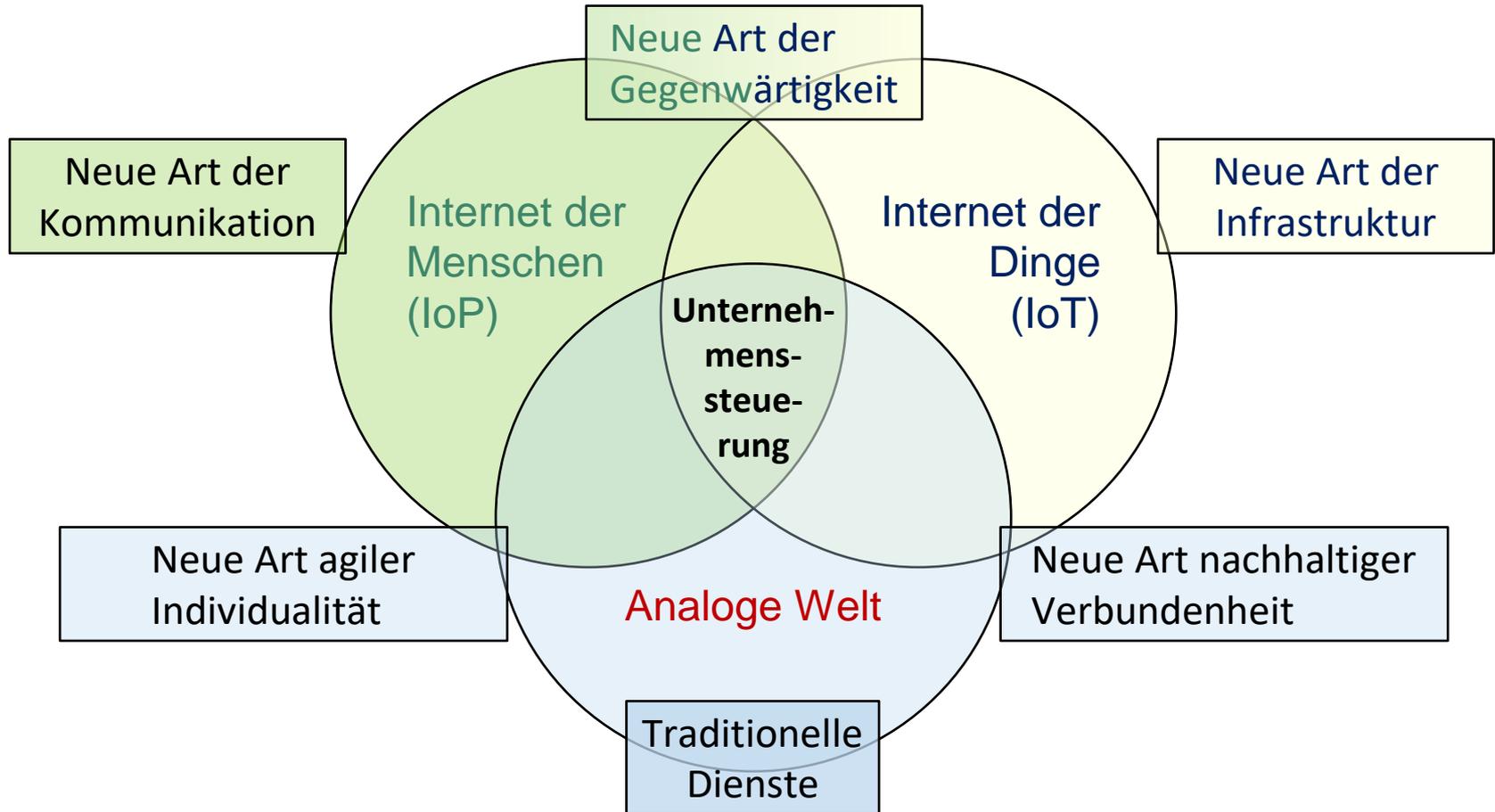
Quelle: Ropers, J. (2017): Vortrag auf der CIB

Das traditionelle Konzept der Unternehmens-Steuerung blendet die VUCA-Welt aus

Die institutionalisierte Steuerung von Unternehmen ist ein Kind der Industrialisierung. Frederick Winslow **Taylor** postulierte Regeln, die uns noch heute sehr vertraut vorkommen:



Die alte Welt gibt es so nicht mehr – Wir leben zunehmend in „drei Welten“



Quelle: Ahlrichs, F. et.al (2019): *Integrative Unternehmenssteuerung, Leitfaden des ICV, Manuskript*

Digitale Vernetzung und Automatisierung setzen VUCA auf die Agenda der Unternehmenssteuerung

Heute geht es darum, die alten Postulate des Industriezeitalters durch neue Orientierungen für eine **integrative Unternehmenssteuerung** abzulösen:

- Unmittelbare Verbindung von Planung und Ausführung,
- **Flexibilität** und **Agilität** im internen und externen Zusammenwirken von Menschen auf der Grundlage **verlässlicher Prozesse** und einer klaren **Strukturierung der Informationen**,
- dezentrales und eigenverantwortliches Handeln vor Ort,
- Freiheit zur situativen Entscheidung über die konkreten Wege,
- Vielfalt in der möglichen Abfolge von Arbeitsschritten,
- engagierte Teilhabe der Menschen.

Quelle: Ahlrichs, F. et.al (2019): Integrative Unternehmenssteuerung, Leitfaden des ICV, Manuskript

Die „Stellschrauben“ sind uns abhanden gekommen !

Seit den 1950er Jahren gibt es das Konzept der Agilität als „Antwort“ auf die VUCA-Welt

Talcott Parsons:

Jedes System muss vier Funktionen erfüllen, um seine Existenz zu sichern:

- **A**daptation
Die Fähigkeit, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren
- **G**oal Attainment
Die Fähigkeit, Ziele zu definieren und zu verfolgen
- **I**ntegration
Die Fähigkeit, Kohäsion (Zusammenhalt) und Inklusion (Einschluss) herzustellen und abzusichern
- **L**atency
Die Fähigkeit, grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten

Quelle: Parsons, T. (1951): The Social System. Routledge, London

Agile Organisationen beruhen auf der Kombination verschiedener Bausteine



Herausforderungen für die praktische Arbeit im Controlling

Die fortschreitende Automatisierung und informative Vernetzung verlangt einen neuen, integrativen Steuerungsansatz:

Agilität & Stabilität

- Entkopplung von menschlichem Tun und technischen Prozessen durch Automatisierung wiederholbarer Tätigkeiten und der Verarbeitung wiedererkennbarer Muster

Mehrkriterielle Steuerung

- Nachhaltige Gewährleistung des Zugangs zu allen relevanten Stakeholdern statt eindimensionaler Orientierung auf den Firmenwert (Unternehmen als Finanzanlage)

Transformation

- ➔ Dilemma zwischen den traditionellen und den sich neu herausbildenden Führungsprinzipien und Prozessen (Das „Alte“ verdient das Geld für das „Neue“)

Konsequenz

- ➔ Verstärkung agiler Führungsprozesse
- ➔ Trennung technischer und Informations-Prozesse
- ➔ Schaffung einheitlicher, stimmiger Informationsbasis (Single Source of Truth).

Konsequenz

- ➔ Durch effektive & effiziente Kooperation Werte für die Kunden und Einkommen für die Stakeholder erzeugen
- ➔ Zielkonflikte, deren Lösung neue Formen der Abstimmung erfordern (z.B. Balanced Scorecard)

Konsequenz:

- ➔ Für diesen Spagat gibt es keine generalisierbaren Methoden.
- ➔ Unabhängig von den gewählten Methoden sind vor allem **Offenheit**, **Mut** und **Konsequenz** gefordert

Veränderte Ausrichtung der Unternehmens-Steuerung

Klassischer Ansatz:

- ➔ Orientierung auf *Objekte*
(Produkte & Leistungen)

Agiler Ansatz:

- ➔ Orientierung auf *Menschen*
(Kunden & Stakeholder)

Der Erfolgs-Maßstab verändert sich !

Gewinn =

Umsatz [Absatz * Preis]

./. Materialkosten

./. Bezogene Leistungen

./. Personalkosten

./. Abschreibung

./. Sachkosten Verwaltung

./. Steuern

./. ...

Kalkulation von
Zahlen

Werte für Kunden (Einnahmen) =

+ Einkommen für Lieferanten

+ Einkommen für Kooperationspartner

+ Einkommen für Mitarbeiter

+ Einkommen für Investoren

+ Einkommen für die Gesellschaft

+ ...

Balance von
Interessen

64. AK Berlin-Brandenburg

praktische Erfahrungen aus agiler Projektarbeit (Teil 1)



Katrin Kirsch-Brunkow

www.controllerverein.com

Die 10 Kernelemente des nachhaltigen Controlling-Ansatzes des ICV

6. Verantwortung übernehmen

In unserem Controlling-Ansatz sehen wir den Controller bzw. die Controller-Funktion in einer aktiven, initiativen Rolle. Controller sind der positive Unruheherd und zeigen unermüdlich wirtschaftliche Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten auf. Dies setzt einerseits ein profundes Verständnis des Marktes und der Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfungskette (vom Kunden bis zum Einkauf) voraus, andererseits müssen Controller eine eigenständige Position beziehen und ihre Meinung vertreten. Controller übernehmen damit Mitverantwortung für den Erfolg des Unternehmens bzw. die Zielerreichung.

Die 3 Botschaften für den Controller

- 1) Aus VUCA ergibt sich sowohl der Bedarf für agile Prozesse als auch zugleich der Bedarf für klare Standards (unabhängig davon, wie schnell die Standards in digitale Algorithmen gefasst und automatisiert werden können).
- 2) Wir müssen an der Organisation etwas tun, indem wir unsere Leitsätze (von Peter Drucker bis Albrecht Deyhle) ernst nehmen und Veränderung durch permanentes Arbeiten mit Projekten "einfach" leben.
- 3) Du musst die Methoden kennen, aber sinnvoll Deinem Umfeld anpassen; Methodik ersetzt keinen Inhalt

1. Botschaft

Prozesse und Standards definieren

...von der hierarchischen funktionalen Aufbauorganisation zum prozessorientierten Unternehmen

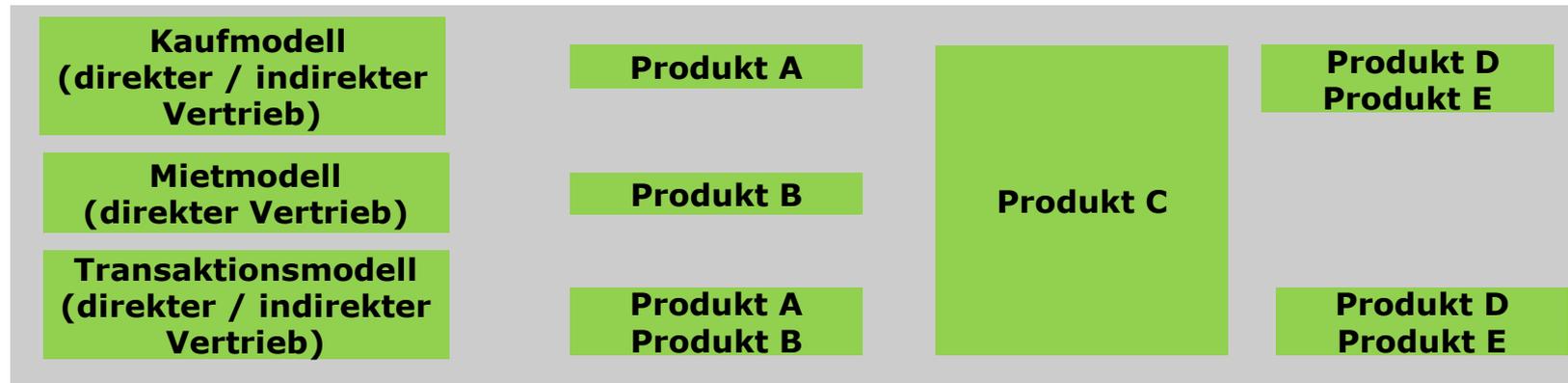
Funktionale Prozesse	Kunde Ende zu Ende (E2E) Prozess
Funktionale Abläufe (z.B. Vertrieb, Logistik, Service)	Bereichsübergreifende Abläufe von der Auslösung der Bestellung bis zur bezahlten Rechnung
Hoher Abstimmungs- und Koordinationsaufwand	Prozessführungskräfte auf Augenhöhe mit funktionalen Führungskräften
Hohes Risiko die Kundenorientierung zu verlieren	Deutliche Verbesserung der Kundenorientierung
Entscheidungswege lang und nicht effektiv	zeitnahe und direkte Entscheidungswege

1. Botschaft

E2E Prozesse und Standards definieren



Go To Market → Produktkatalog und Vertragsmodelle



1. Botschaft

Prozesse und Standards definieren

Die Kundenanforderungen stehen im Mittelpunkt der Soll- Prozess Entwicklung.

Die **Business Architektur** legt die Standard - Struktur fest und beschreibt den Soll Prozess inklusive der Stammdatenprozesse mit dem Ziel, Produkte und Kunden gleicher Struktur einfach und schnell zu „onboarden“ . Dabei nutzt sie die Standards der **IT-Architektur**.

Standards BA Produktmanagement z.B

- Produktbaukasten / Produktcluster
- Lösungspaket
- Abrechnungsmethodik
- Betreiber
- Preise und Margen

Standards BA Marketing und Vertrieb z.B.

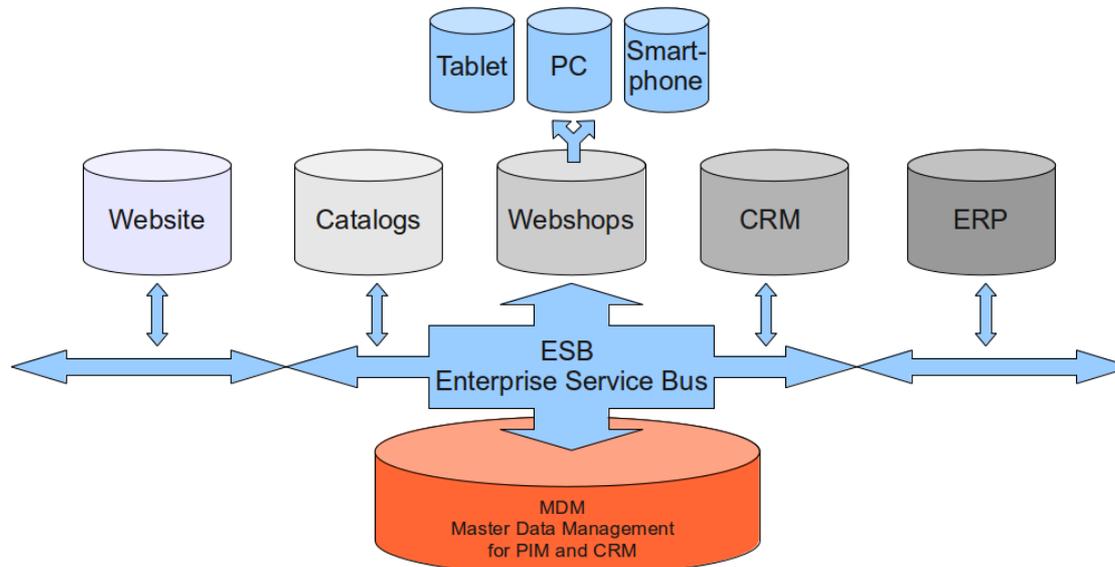
- Kundengruppen
- Vertragsarten
- Vertriebswege
- Rabattsteuerung

1. Botschaft

Prozesse und Standards definieren

Eine nachhaltige und durchgängige Digitalisierung ohne Medienbrüche entlang von E2E Prozessen ist die Voraussetzung für die Erfüllung heutiger Kundenanforderungen und für die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle.

Die **IT Architektur** legt die Standard Applikationen und Schnittstellen fest und orientiert sich dabei an den Anforderungen der Business Architektur und den Best Practice Empfehlungen des Marktes



2. Botschaft

Permanentes Arbeiten in Projekten

Eigentlich ist es widersinnig das Management der Unternehmen aufzufordern, endlich die Digitalisierung richtig in Schwung zu bringen, agil, kollaborativ, sinnökonomisch zu arbeiten, wenn genau diese Führungskräfte dadurch ihre Bedeutung, ihren Status und ihre Wirkungskraft verlieren.

Definition Projekt

- DIN 69901
- Einmaliges Vorhaben
- Ein vorgegebenes Ziel
- Zeitliche, finanzielle oder andere Begrenzungen
- Die Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- Eine projektspezifische Organisation

2. Botschaft

Permanentes Arbeiten in Projekte

Projekte ermöglichen agiles Arbeiten und flache Hierarchien. Sie eröffnen die Möglichkeit bereichsübergreifend und zielorientiert die Digitalisierung des E2E Prozesses in Angriff zu nehmen.

Rahmen schaffen und Ergebnisse erzielen:

- Ziele definieren, Priorisierung vornehmen und abstimmen
- Budget Verantwortung einfordern
- Rollen definieren und Team besetzen
- Festgelegte Grenzen und definiertes Zeitfenster abstimmen
- Regeln vereinbaren, nach denen sich alle richten müssen
- Rollen in denen agiert wird akzeptieren
- Transparenz, Information und Wissen teilen zur Zielerreichung
- Verlässliche und regelmäßige Lieferung von Ergebnissen

3. Botschaft

Methoden kennen und dem Umfeld anpassen

„Agile und nicht-agile Prozesse existieren nebeneinander im Prozessmodell“

„Wasserfall und SCRUM existieren nebeneinander im Projektumfeld“

Das Wasserfall-Modell: Anhand eines klar definierten Ablaufs wird das Projekt schrittweise bearbeitet. Eine Aufgabe wird erst begonnen, sobald die vorherige Stufe beendet ist.



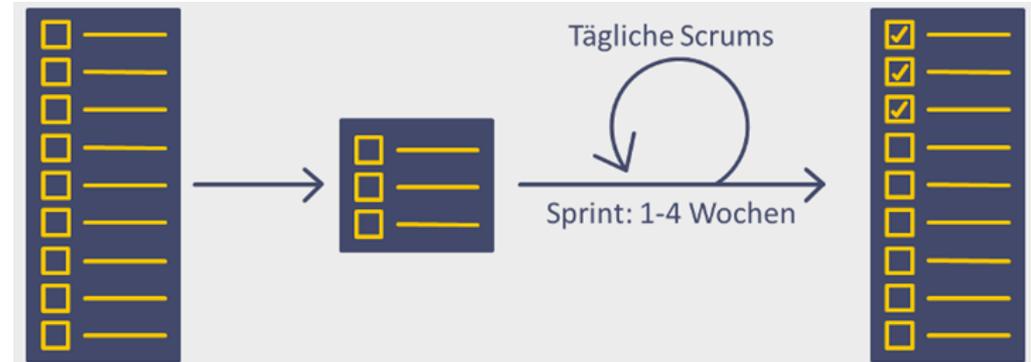
- Größter Vorteil des Wasserfall-Modells ist die hohe Planungssicherheit.
- Durch die geordnete Struktur können auch umfangreiche Projekte präzise geplant und zuverlässig durchgeführt werden. Diese Eigenschaft macht das Vorgehen vor allem für Projekte interessant, die sehr konstante Anforderungen aufweisen und keine kurzfristigen Korrekturschleifen benötigen.
- Entsprechend ungeeignet ist das Wasserfall-Modell folglich für Projekte mit vielen unvorhersehbaren Faktoren, die flexible Anpassungen benötigen.

3. Botschaft

Methoden kennen und dem Umfeld anpassen

Das Scrum-Modell:

Aus allen User Stories wird ein Teil gewählt und innerhalb eines Sprints abschließend bearbeitet. Später folgen weitere Sprints für die nächsten Aufgabenbereiche:



Im Gegensatz zum Wasserfall-Modell wird das Projekt nicht anhand eines langfristigen Plans durchgeführt, sondern mit Hilfe sogenannter Sprints, also kurzen Bearbeitungszyklen, in denen jeweils ein oder mehrere Themenbereiche bearbeitet, getestet und abgeschlossen werden. Optimalerweise dauert ein Sprint zwischen einer und vier Wochen.

Grundsätzlich sollte für jedes Projekt und in jedem Unternehmen individuell entschieden werden, welches Vorgehensmodell am besten zu den eigenen Anforderungen passt. Die Erfahrung im Projektgeschäft zeigt allerdings, dass häufig eine Kombination aus Wasserfall- und agilem Modell am effizientesten zum Ziel führt.

64. AK Berlin-Brandenburg

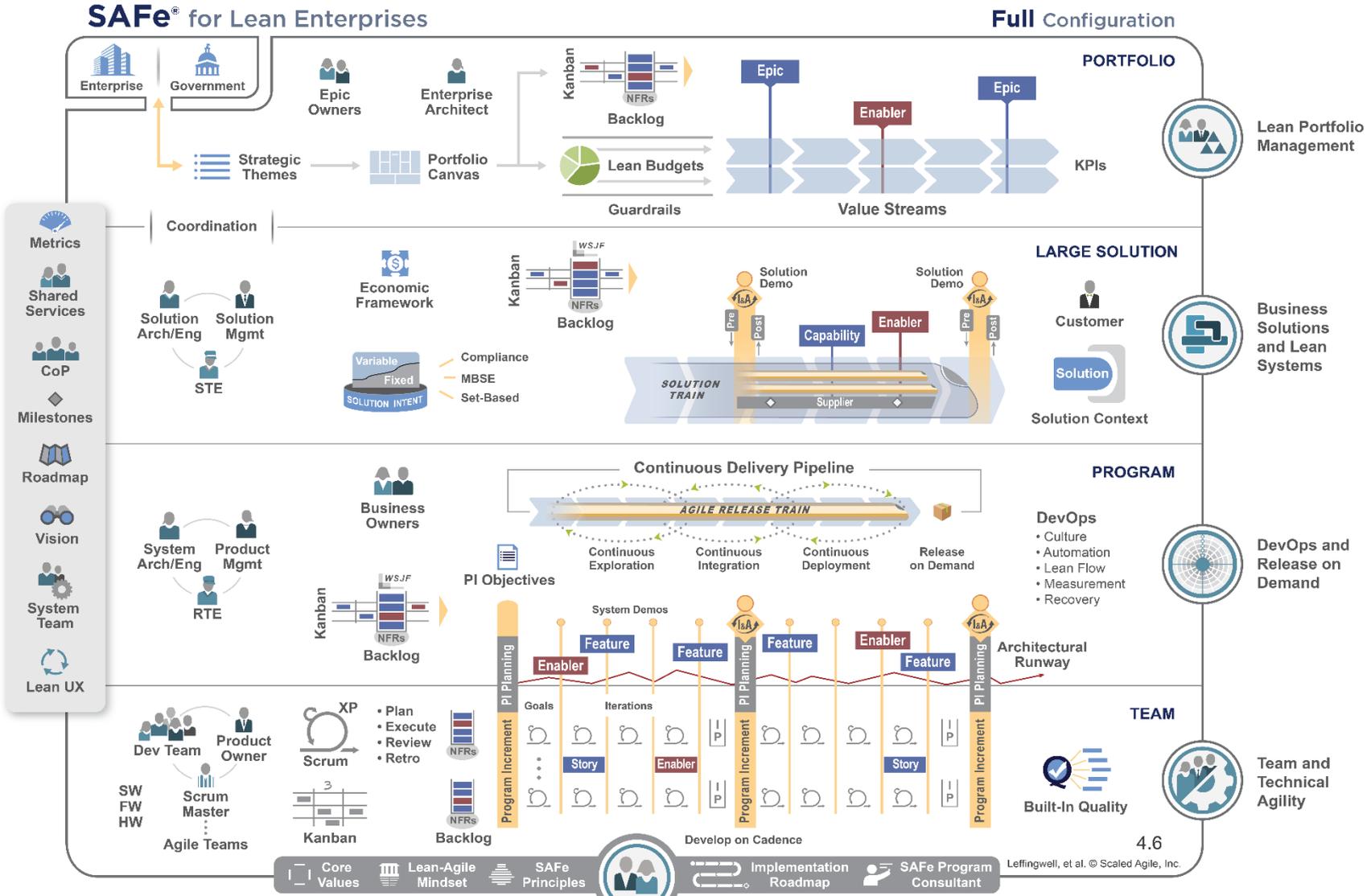
SAFe - ein methodischer Rahmen für agiles Arbeiten



Frank Ahlrichs

www.controllerverein.com

SAFe® ist eine Wissensbasis über integrierte Prinzipien, Praktiken und Kompetenzen für Lean, Agile und DevOps



Core Values | Lean-Agile Mindset | SAFe Principles | Implementation Roadmap | SAFe Program Consultant

Was genau ändert sich?

Mehr Projekte/projektartige Tätigkeit wg. Individualisierung und ständiger Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen.

- Keine Projektteams, sondern permanente Teams, interdisziplinär zusammengesetzt.
- Arbeit wird in kurzen Intervallen von je zwei Wochen erledigt (=Program Increments, PI). Planung der Arbeit erfolgt jeweils für 10 Wochen in einem großen Event („PI-Planning“).
- Die Arbeits-Pipeline wird als konsistente Roadmap geplant und vom Groben ins Feine bis auf kleine Arbeitspakete kaskadiert.
- Mehrere Teams bilden einen „Agile Release Train (ART)“, vergleichbar mit einer Division. So können auch große Aufgaben erledigt werden. Die Abstimmung erfolgt über eine „Taktung“ der Arbeitspaket-Bearbeitung.
- Es gibt diverse Rollen, aber keine hierarchische Organisationsstruktur. Diese „Lean Enterprise“ ist die Voraussetzung für das Funktionieren von SAFe
- Die agile Arbeitsweise ist keine neue Methode, sondern ein Mindset. Dieser Paradigmenwechsel ist auch eine wichtige Voraussetzung für SAFe. Diese entwickelt sich durch Üben und die Bereitschaft für Neues.

Die 5 Core Competencies von SAFe



Lean-Agile Leadership

- Führung im Team nur als Primus inter Pares
- Klare Rollen (keine Stellen) im Team und für das Team
- Manager als „servant leaders“



Team and Technical Agility

- Agile Teams sind funktionsübergreifende, sich selbst organisierende Einheiten, die werthaltige Leistungen definieren, bauen, testen und liefern.
- Scrum und Kanban optimieren Teams für Kommunikation und Wertschöpfung



DevOps and Release on Demand

- Development und Operations bilden eine enge Kooperation
- Entwicklung schafft eine kontinuierliche marktorientierte Lieferpipeline
- Das operative Geschäft kann daraus bei Bedarf neue Leistungen offerieren



Business Solutions and Lean Systems Engineering

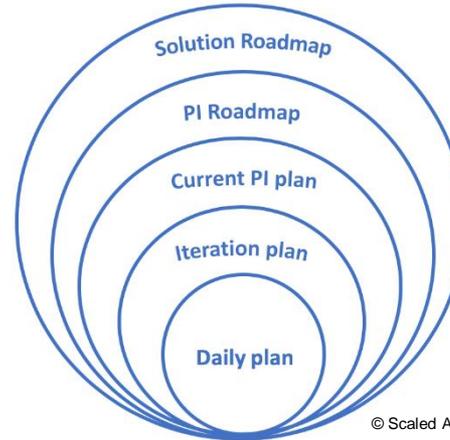
- Skalieren der agilen Teams auf größere Einheiten → Solution Trains
- Kontinuierliche Compliance-Sicherung
- Klare Infrastruktur und System-Rollen



Lean Portfolio Management

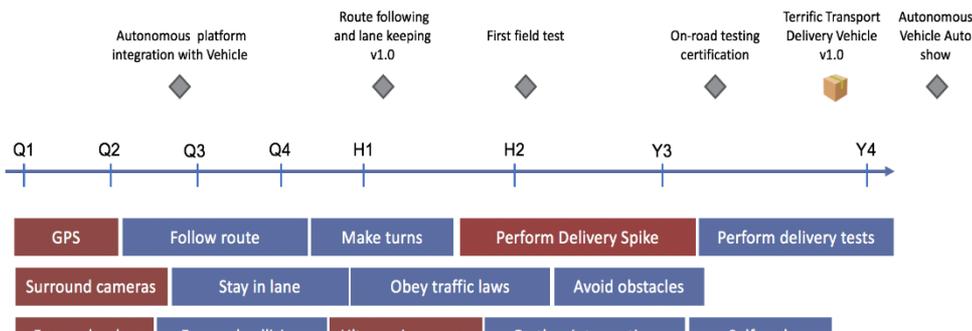
- Wichtige Stakeholder formulieren und kommunizieren die Portfolio-Strategie
- Portfolio-Management definiert lean Budgets für komplette Wertströme
- Ein Portfolio-Kanban sorgt für einen stetigen Fluss neuer Produkte und Services

Die gesamte mittelfristige Roadmap wird bis auf User Stories hinunter kaskadiert



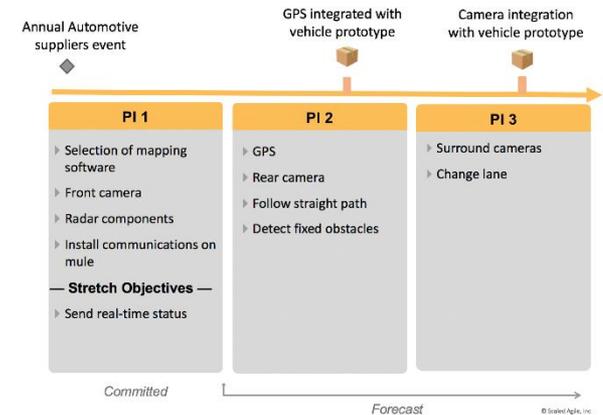
© Scaled Agile, Inc.

Solution Roadmap



© Scaled Agile, Inc.

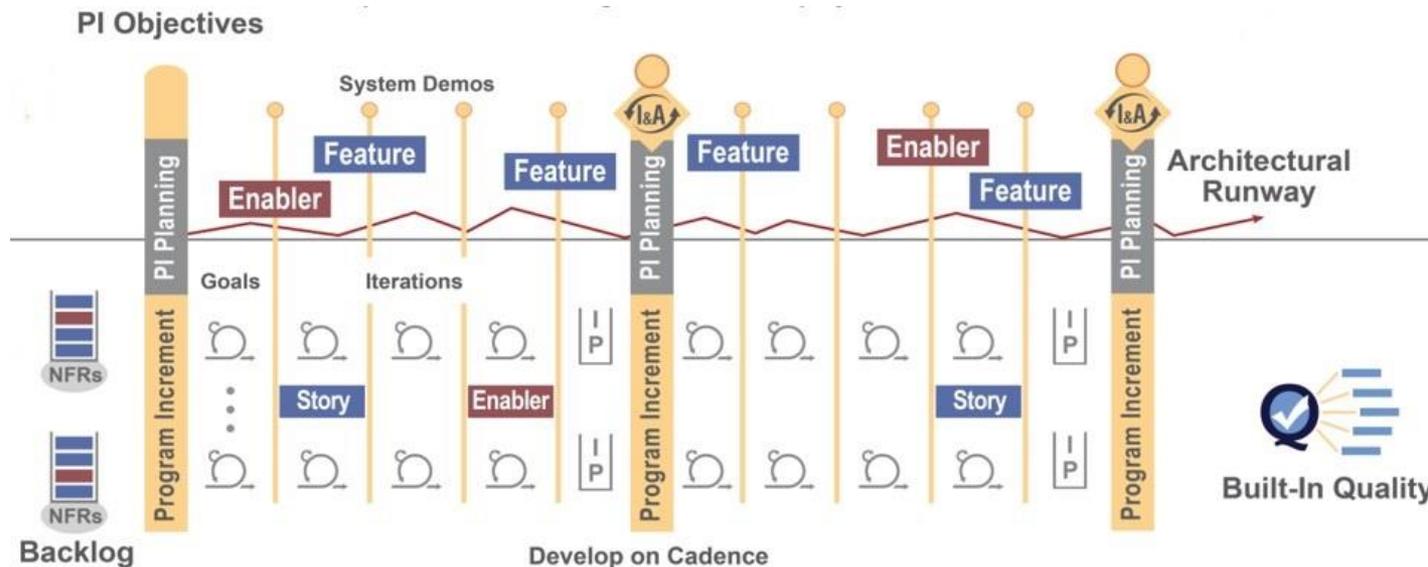
PI Roadmap



© Scaled Agile, Inc.

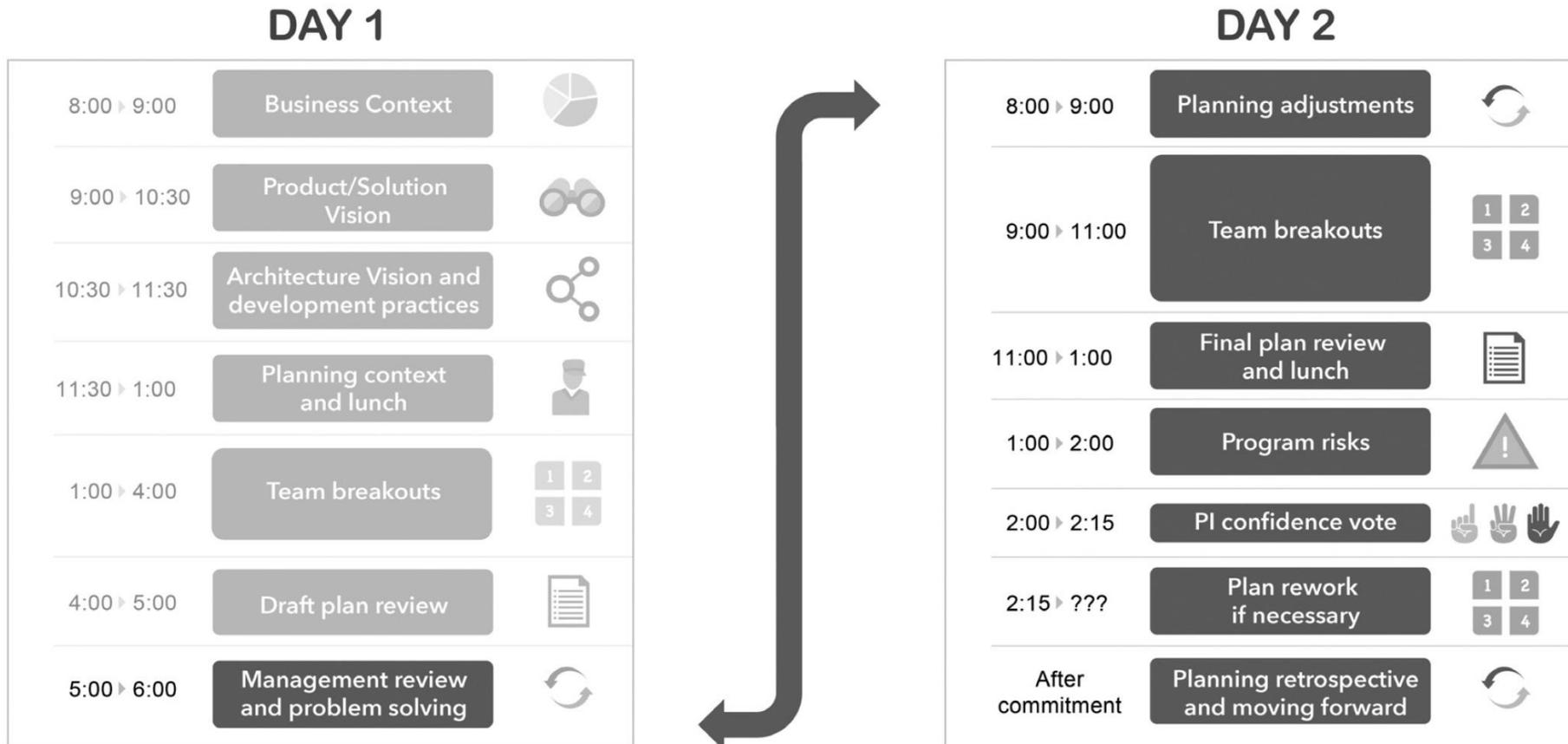
PI-Planning ist das Herzstück der kontinuierlichen Arbeit

- Planung für die nächsten 10 Wochen (5 PIs) auf Basis der Roadmap
- Abstimmung / Taktung aller beteiligten Teams
- Definition der User-Stories pro Team
- Bewertung mit Story Points durch den Kunden/Product Owner
- Beurteilung der Machbarkeit der Zielerreichung durch alle Teams zusammen



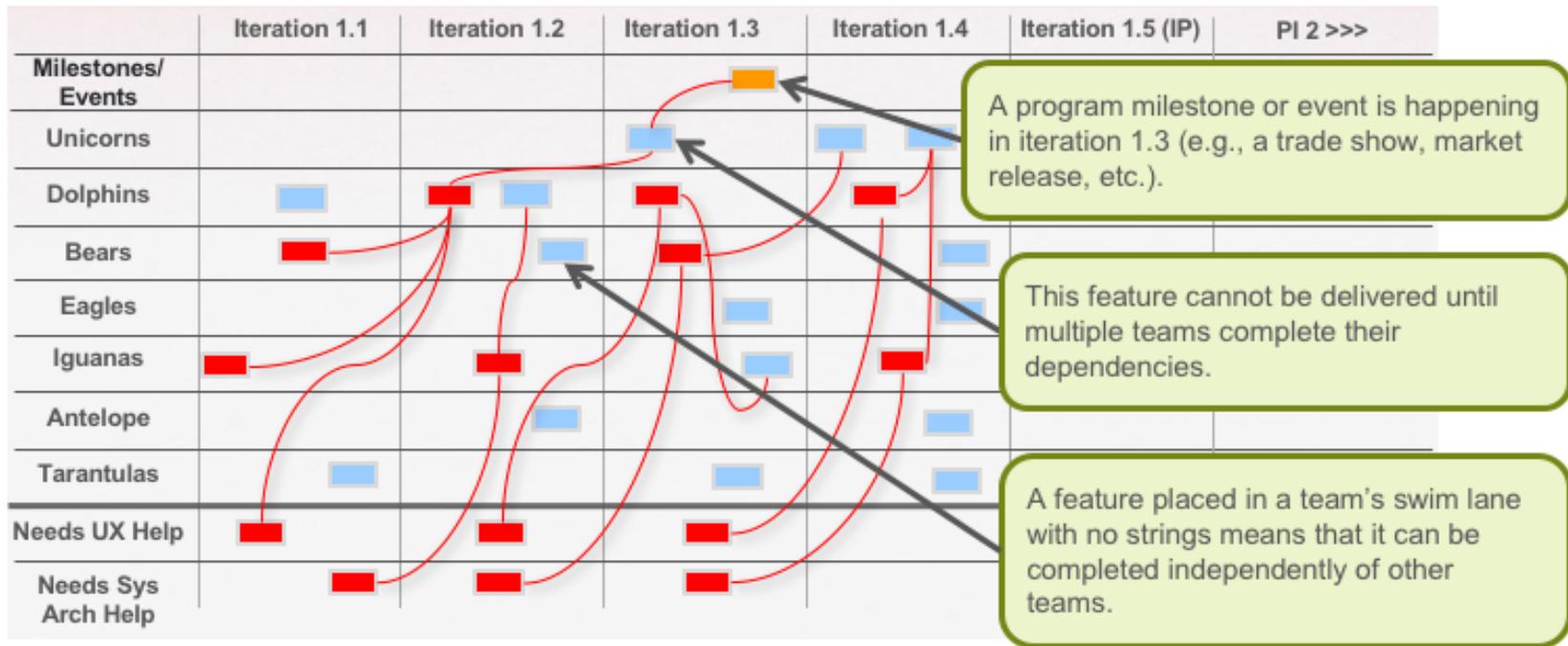
Standard-Agenda PI-Planning

Das PI-Planning startet mit der aktuellen Geschäftssituation und der Strategie und endet mit von allen verabschiedeten klaren, bewerteten Aufgaben der nächsten 10 Wochen



Program Board als zentrales Ergebnis des PI-Plannings

Das zentrale Ergebnis eines PI-Plannings ist ein Program Board, das die einzelnen „Features“ in ihren Abhängigkeiten darstellt. Daraus werden die einzelnen „User Stories“, die schrittweise umgesetzt werden.



- Blue = Features
- Red/Pink = Significant Dependency
- Orange = Milestone/Event
- ~ Red String = A dependency requiring stories or other dependencies to be completed before the feature can be completed

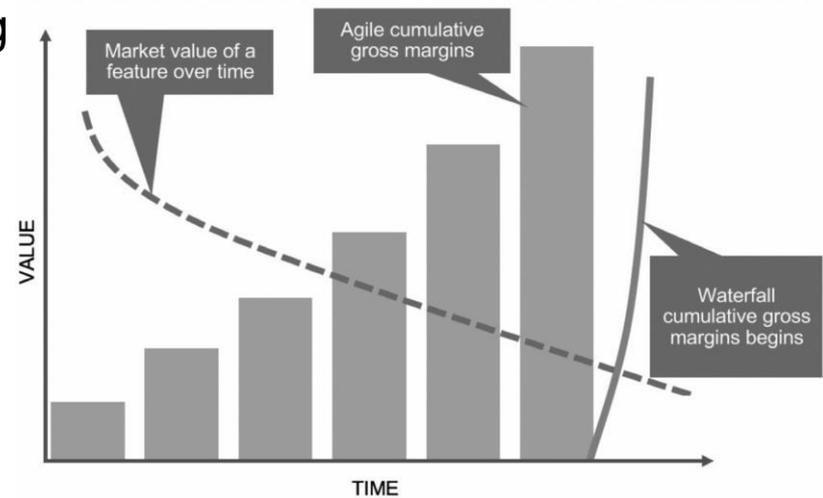
Die Steuerung der Wertschöpfung: Cost of Delay als Priorisierung für Aufgaben

Story Points → Messen von Wertschöpfung
(Wert für den Kunden)

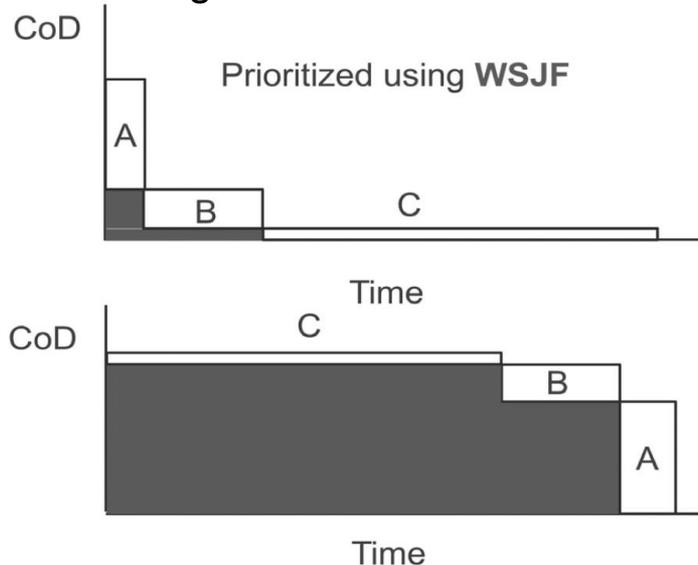
WIP-Begrenzung und **kleine Losgrößen**

Agile Leistungserstellung: **schnell/früh**
und oft liefern (inkrementell)

If you only quantify one thing, quantify the
cost of delay



WSJF: Weighted shortest Job first



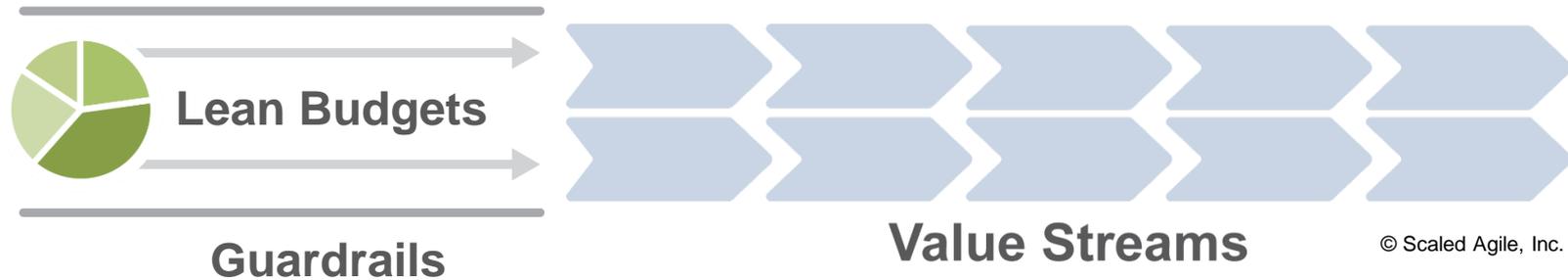
Feature	Duration	CoD	WSJF
A	1	10	10
B	3	3	1
C	10	1	0.1

■ – Dark area: total Cost of Delay

Budgetierung von gesamten Produkt-Projekten gemäß Portfolio-Strategie

Klassische (Kst.- und) Projektbudgetierung → Cone of Uncertainty (früh im Projekt ist die Unsicherheit noch groß und wird zunehmend geringer)

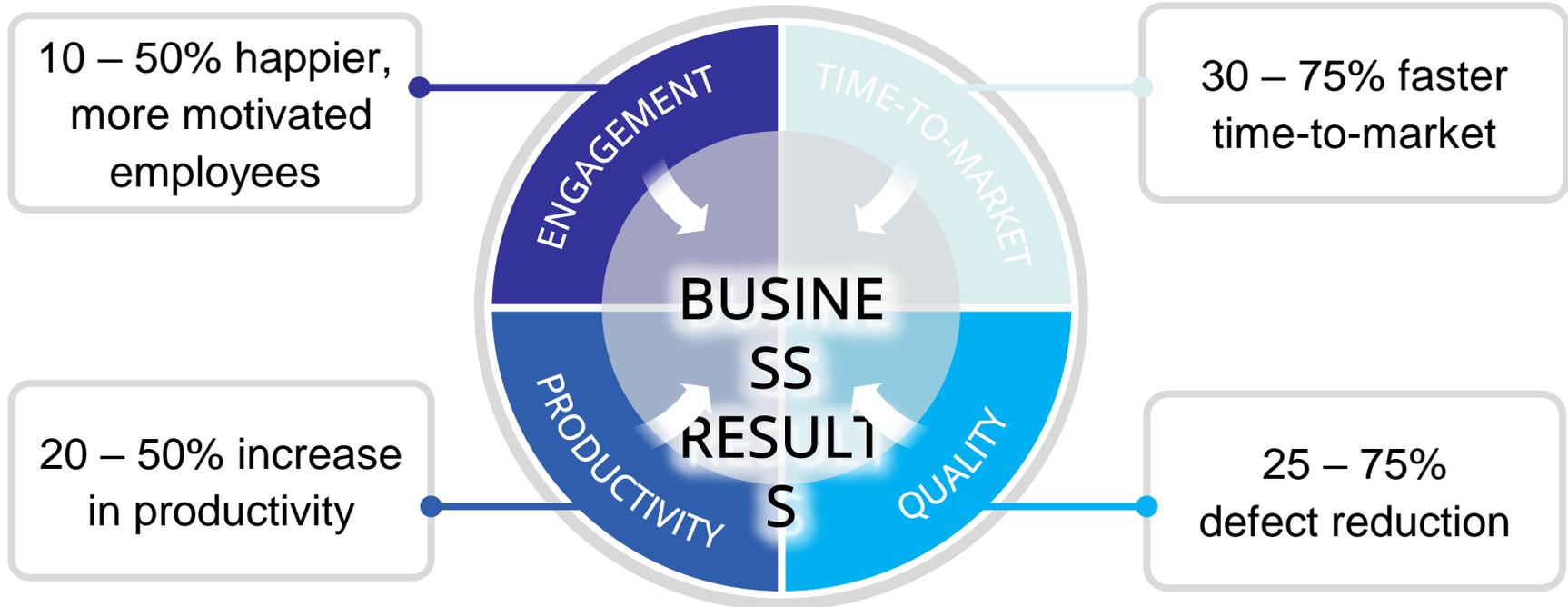
SAFe: Budget mit Leitplanken während der Portfolio-Planung



Die Finanzierung von Wertströmen statt von Projekten bietet diverse Vorteile:

- Kontrolle über die Portfolio-Kosten statt einzelner Projekte
- Keine kostspieligen und verzögernden Projektkosten-Abweichungsanalysen
- Keine Umwidmungen der Ressourcen, Kein Schuldzuweisungen für Projektüberschreitungen
- Fördert Empowerment und dezentrale Entscheidungen in Selbstorganisation

Was ist der Nutzen?



See scaledagileframework.com/case-studies

© Scaled Agile, Inc.

Unternehmen, die SAFe bereits einsetzen:



Was ändert sich für das Controlling?

Grundsatz: Unterscheidung zwischen agilen und nicht agilen Unternehmensbereichen → angepasste Steuerungsmethoden

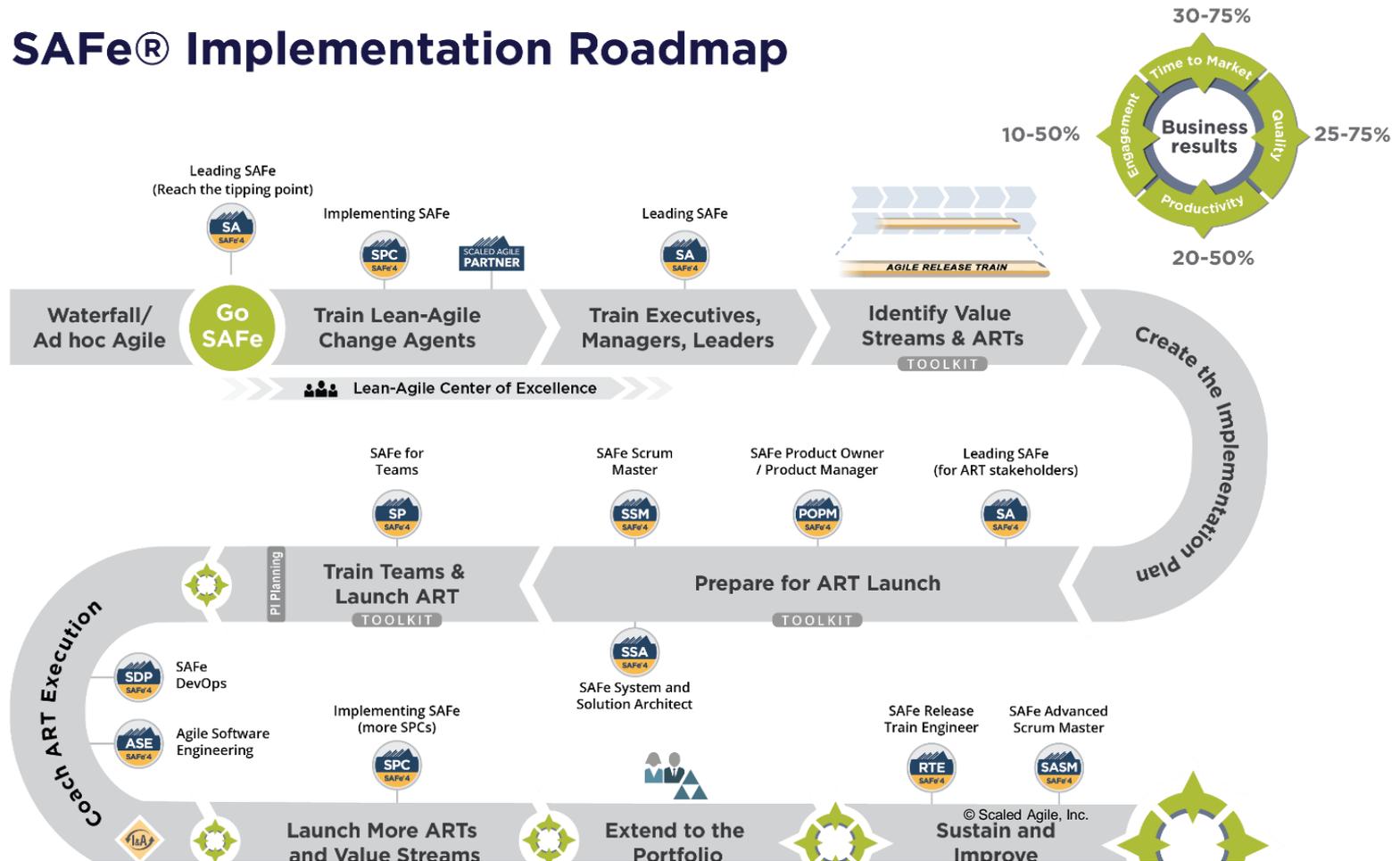
Für agile Unternehmensbereiche:

- Ein **komplett anderer Planungsprozess** (Portfolioplanung → PI-Planning)
- Komplette **Fokussierung auf Marktleistung** statt auf Kosten (mehr Effektivität statt mehr Effizienz)
- **Selbststeuerung der Teams**, Bewertung mit **Story Points**
- **Budgetierung mit Bandbreiten**
- Sehr **kurze Steuerungszyklen** (PDCA) mit Lernerfolgen und ggf. Richtungsänderungen (Ausprägung der Lösung)
- Deutliche Verstärkung von **Innovationscontrolling**
- **Chancen- und Risikomanagement** als Methode zur kontinuierlichen Verbesserung
- „weiche“ Erfolgsfaktoren und Potenziale (steuern?)
- Dezentralisierte Entscheidungen → **andere Entscheidungsvorbereitung**
- **Rollenveränderung**: Controller in agilen Organisationen!?

Wie kommen wir dahin?



SAFe® Implementation Roadmap



Aber auch: agiles Denken und Handeln üben, z.B. mit „Working out Loud“

64. AK Berlin-Brandenburg

praktische Erfahrungen aus agiler Projektarbeit (Teil 2)



Monika Freimuth

www.controllerverein.com

Beispiel 1

Praktische Erfahrungen agiler Projektarbeit

Ausgangslage

Ein Projektentwickler mit Bauvolumina in Mrd-Höhe hat ein Standardsystem eingeführt, das das Kerngeschäft unterstützt aber die kaufmännischen Grundlagen nicht oder nur unzureichend abbildet.

Fachliche Problemlage

- Fehlende Prozess- und Verantwortlichkeitenanpassung an die neue Systemwelt
- Fehlendes Datenclearing vor der Migration
- Unzureichende Schulungen
- Systemeinführung ohne Automatisierung vorgelagerter Prozesse

Weiche Problemlage

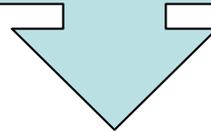
- Keine Akzeptanz des Systems vor allem im kaufmännischen Umfeld
- Unklare Situation erzeugt Kompetenzgerangel
- Frustration der Mitarbeiter
- Old-School Führung

Beispiel 1

Praktische Erfahrungen agiler Projektarbeit

Lösungsansatz

Aufnahme der über 100 Aufgabenstellungen, Fixierung der Deadlines, Aufbau einer PRINCE2 AGILE® Struktur zur Sicherstellung der Deadlines aus kaufmännischer Sicht.



Umfassende Nutzung der neuen Software für alle Geschäftsbereiche

Kauf

Projekt-
ierung

Bau

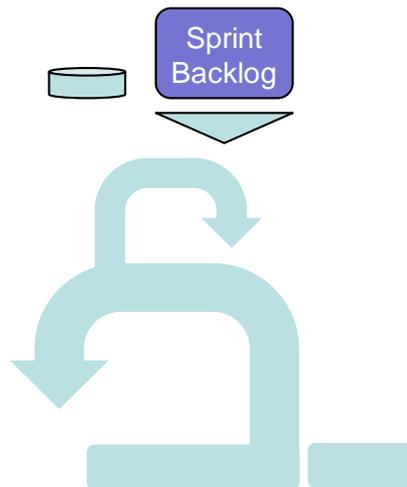
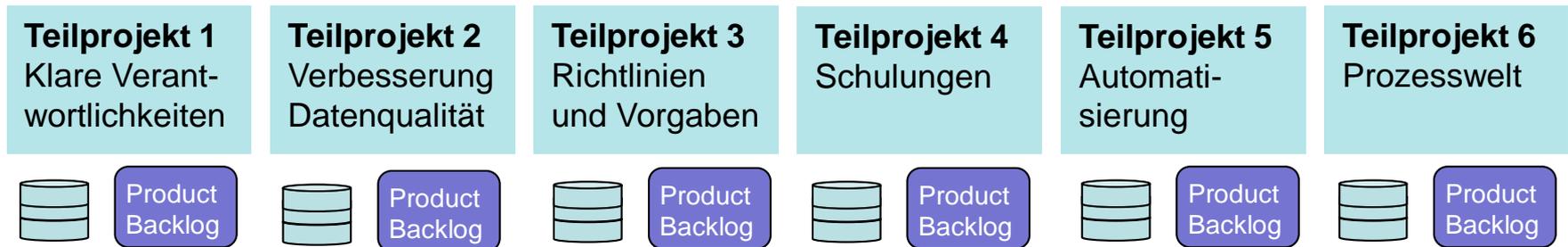
Verkauf

Sonstige
Verwertung

saubere Buchhaltungsqualität als Grundlage
für eine transparente kaufmännische Abwicklung und Steuerung
durch

Beispiel 1

Praktische Erfahrungen agiler Projektarbeit



Sprint Backlog Debitoren Stammdaten

- ➔ Test Rechnungsausgang
- ➔ Verbuchung Rechnungsausgang
- ➔ Verbuchung Zahlungseingänge
- ➔ Mahnlauf im Anschluss
- ➔ Brücke für das Controlling
- ➔ Fehlerquellen

- ➔ Iterativ Umsetzung weiterer Verbesserungen

Beispiel 2

Praktische Erfahrungen agiler Projektarbeit

Ausgangslage

Ein Immobilienunternehmen schließt Wertschöpfungskette durch Aufnahme der des Property Management. Dabei werden 2 Systeme übernommen und wenige Standards gesetzt. Am Ende wird diese Wertschöpfungsstufe weiter veräußert.

Fachliche Problemlage

- Schlechte Datenlage erzeugt unklare kaufmännische Daten
- Prozessschnittstellen durch System- und Mandatsvielfalt mit vielfältigen Prozessbrüchen
- Wenige Key User mit unvollständigem Know-How
- Unklare Benchmark-Grundlagen

Weiche Problemlage

- Verlässlichkeit der Systemwelt wird angezweifelt
- Hohe Fluktuationsrate
- Hoher Krankenstand
- Lange Dauer der Due Diligence
- Überlastete Führung

Beispiel 2

Praktische Erfahrungen agiler Projektarbeit

Lösungsansatz

Auf Basis eines Workshops ReWe wird eine 6-monatige Agenda mit Sprints erzeugt zur Stabilisierung der Situation.

Sprints für...

Verantwortlichkeiten

Kunden-SST

Personal-mangagmt.

Schulungen

mandats-bezogen

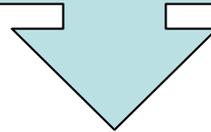
Wochenweise Bearbeitung und Festlegung der Sprints zusammen mit der ReWe-Leitung = Product Owner und Teamleitern über die ersten 4 Monate....

Beispiel 2

Praktische Erfahrungen agiler Projektarbeit

VUCA-Störungen

Kündigung des Product Owners führt zu hoher Eskalation, da keine Trennung mehr der Projektsteuerung und der Leitung, plus, basierend auf der Verkaufsentscheidung, weiterer Personalabgänge plus Unfällen etc.



...Umstellung der Steuerung auf reines Zusagenmanagement bis zum Verkauf

Bis dato 179 erledigte Anfragen, Aufgaben und Optimierungen in Sprints bzw. später im Zusagenmanagement. Verbleibende 149 Anfragen / Zusagen sind auf Sicht step by step und per wochenweiser Priorisierung zu lösen und zum Teil bis zum Übergang on hold zu setzen. Entscheidend Information der Anforderer.

64. AK Berlin-Brandenburg

Diskussion (Verständnisfragen)



www.controllerverein.com