

1	Agile Finance – von der verwaltenden zur gestaltenden	
	Finanzfunktion	1
	Markus Gisler	
	Literatur	5
2	Growth Mindset und Empowerment als Grundlage der	
	Transformation der Finanzfunktion	7
	Jörn Harde und Maria Kirsche-Richter	
2.1	Einführung Agilität	8
2.1.1	Technologiekonzern Siemens im Wandel	9
2.1.2	Agilität ist bei Siemens tief verankert	10
2.2	Finanzfunktion in der agilen Transformation	14
2.3	Mindset-Entwicklung als Grundvoraussetzung	16
2.3.1	Umgang mit Ambidextrie	16
2.3.2	Vom Mindset zum Growth Mindset	17
2.3.3	Perspektiven aus der Praxis	18
2.3.4	Rolle positiver Führung	20
2.4	Fazit	24
	Literatur	26
3	Von Wippen auf dem Kinderspielplatz, stabilen Umlaufbahnen und	
	Meteoriteneinschlägen – Praxisbeispiel der co-aktiven Führung einer	
	Finanztransformation in sieben Schritten	29
	Carsten Stolz	
3.1	Ein Gedanke zu Beginn	30
3.1.1	Schritt 1: eine Wippe auf einem Kinderspielplatz: die	
	Perspektive des Verfassers	30
3.1.2	Schritt 2: Ausgangspunkt vor der Finanztransformation:	
	eine Finanzorganisation auf stabiler Umlaufbahn	31
3.1.3	Schritt 3: Auslöser und Start in die Finanztransformation:	
	Der große Meteorit schlägt ein	34
		XI

3.1.4	Schritt 4: Phase der Separierung: Ambidexterität in der Finanzorganisation	36
3.1.5	Schritt 5: Phase der Integration: auf dem Weg zu einem neuen Ziel-Betriebsmodell	39
3.1.6	Schritt 6: Ankunft im Hier und Jetzt: Status des Marschbefehls	44
3.1.7	Schritt 7: Vorläufige Erkenntnisse aus der noch andauernden Reise und Ausblick	45
3.2	Ausblick	46
	Literatur	47
4	Agilität als Erfolgsfaktor für digitale Transformation	49
	Annabella Bassler, Lea Eberle und Steffen Gross	
4.1	Ausgangslage	49
4.2	Digitale Transformation der Ringier Gruppe	50
4.3	Sechs Erfolgsfaktoren für agile Organisationen	51
4.3.1	Purpose – Die Frage nach dem WHY	52
4.3.2	Kundenzentrierung: Die Kunden als Partner	53
4.3.3	Agile Methoden bieten Stabilität und Sicherheit	54
4.3.4	Kontinuierlicher Wandel – Inspect and Adapt	55
4.3.5	Agile Leadership: Was agile Führung ausmacht	56
4.3.6	Unternehmenskultur und Mindset	56
4.4	Learnings	57
4.4.1	Agilität als effektiver Wettbewerbsvorteil	57
4.4.2	People are Key	57
4.4.3	Individualisierung der agilen Methoden	58
	Literatur	60
5	Ein flexibles Steuerungssystem als Katalysator organisationaler Agilität	63
	Franz Wirnsperger und Felix Hess	
5.1	Ausgangssituation	64
5.1.1	Zunehmender Einsatz agiler Methoden	64
5.1.2	Konfligierende Kultur- und Steuerungsparadigmen	64
5.1.3	Vision der Finanzorganisation als Business Partner	67
5.2	Der Steuerungssystemwechsel	68
5.2.1	Von Steuerung 1.0 zu Steuerung 2.0 – Zielbild	68
5.2.2	Entkoppelung und Anpassung der Kernelemente der Steuerung	70
5.2.2.1	Stabile strategische Ziele und Fortschrittsbeurteilung – Regelkreis 1	72

5.2.2.2	Flexible Planung und Ressourcenallokation – Regelkreis 2	74
5.2.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu Beyond Budgeting	76
5.3	Reflexion bezüglich Flexibilität und Agilität	77
5.4	Fazit	80
	Literatur	81
6	Wie Agilität helfen kann, die Finanzfunktion in Richtung Business Partnering auszurichten	83
	Olivier Vogel	
6.1	Einleitung	84
6.2	Wieso Business Partnering mit einem klassischen Arbeitsmodell schwieriger ist	85
6.2.1	Unzureichendes Verständnis der Geschäftsmodelle und Arbeiten in Silos	85
6.2.2	Schnelle Veränderungen und versteckte Projekte	86
6.2.3	Zu geringe Stakeholder-Interaktion und zu hohe Arbeitsbelastung	87
6.3	Einführen von Elementen einer agilen Arbeitsweise	88
6.3.1	Arbeitsziele nurmehr für drei Monate	88
6.3.2	Offenlegen aller Arbeitspakete	89
6.3.3	Befähigen des Teams	90
6.3.4	Einführen eines Scrum Masters	91
6.3.5	Durchführen von Learn- & Adapt-Meetings	92
6.3.6	Verwenden eines Kanban-Boards	93
6.4	Die Vorteile für das Business	94
6.4.1	Informiert	94
6.4.2	Robust	95
6.4.3	Unverstopfte Aufgabenpipeline	95
6.4.4	Weniger Meetings	96
6.5	Fazit	96
7	Agile Finance: Ein Modewort oder steckt doch mehr dahinter?	99
	Ulrich Egle	
	Literatur	107
8	Corporate transformation: Five success factors	109
	Thomas Dittrich und Emil Ivanov	
8.1	Transformation Program at Galderma	110
8.2	Cost Transformation as a Catalyst for Growth	111
8.2.1	Strategic Rationale Behind the Transformation	111
8.2.2	Transitioning to a Fit-For-Purpose Integrated Setup	114

8.3	End-to-End Approach to Scoping the Program	114
8.4	North Star Mentality in Ambition Setting While Driving a Fit-For-Purpose Design	119
8.4.1	Baselining	119
8.4.2	North Star Ambition Setting	120
8.5	Paced, Front-Loaded Initiative Design and Relentless Leader-Led Execution	122
8.5.1	Firm Executive Team Commitment to the Program	124
8.5.2	Centrally Orchestrated Stage-Gate Design Process	124
8.5.3	Clear Link between Financials and Operational and Commercial Planning	125
8.5.4	Disciplined Implementation and Rigorous Program Tracking	125
8.6	Transformation as an Authentic Opportunity to Assess and Develop Talent	127
8.6.1	Empowerment to Determine the Ambition, Define the Scope, and Own Implementation	127
8.6.2	Continuous Monitoring of Team Morale and Level of Engagement	129
8.6.3	Opportunities to Assume Responsibility	129
8.7	Conclusion: The Impact of Transformation and the Role of Finance	130
	Reference	134
9	Die Essenz agiler Transformation von Unternehmen? Man muss Menschen mögen!	135
	Anette Weber	
9.1	Einleitung	136
9.2	Der CFO Schlusslicht oder Vorreiter für Transformationsaufgaben?	136
9.2.1	Die moderne Finanzfunktion – besser als ihr Ruf	136
9.2.2	Stabilität und Agilität – kein Widerspruch, sondern Normalität	137
9.3	Agile Transformation – kein neues Konzept	139
9.3.1	Transformation – ein Zustand lebendiger Systeme	139
9.3.2	Führung von Veränderungsprozessen – mit Hirn, Herz und Hand	139
9.4	Wie kann eine agile Transformation gelingen – Sicht aus der Praxis	140
9.4.1	Definiere eine klare Vision und Zielsetzung	141
9.4.2	Schaffe emotionale Dringlichkeit für Veränderung	141

9.4.3	Gemeinsame Ausrichtung des Executive Teams auf den Erfolg der Transformation	142
9.4.4	Klärung von Verantwortlichkeiten: Die häufig überschätzte Rolle des CDO	143
9.4.5	Mobilisieren der Mitarbeitenden durch stete transparente Kommunikation	144
9.4.6	Machen, Messen, Anpassen, Feiern, Repeat	146
9.5	Fazit	148
	Literatur	149
10	Finanzelle Führung von selbstorganisierten Teams am Beispiel Spitex Zürich Limmat	151
	Daniel Boller	
10.1	Einleitung	151
10.2	Haltungsfrage	152
10.3	System Selbstorganisation	154
10.4	Vorgehensweise Transformationsprojekt	156
10.5	Finanzielle Führung	157
10.6	Fakten	160
10.7	Fazit	161
	Literatur	162
11	What large Corporations can learn from Agility as DNA of Finance Functions in Startups	163
	René Cotting	
11.1	A Dream Start with Benefits for Large Corporations Too	163
11.2	Vision and Values as a Starting Point	164
11.3	POPS—People, Organization, Processes, and Systems	165
11.3.1	People as Business Partners	166
11.3.2	Organization Being Directional and Self-Organized	166
11.3.3	Processes Being Standardized and Automated Where Possible	168
11.3.4	Systems Using Digitalization, Artificial Intelligence, and Embedded Controls	171
11.4	Conclusions	172
	References	173
12	Betriebswirtschaftliche Herausforderungen der agilen Transformation in der öffentlichen Verwaltung	175
	Adriaan Blaauboer	
12.1	Einleitung	175
12.2	Ausgangslage	176
12.3	Agile Transformation in der Bundesverwaltung	179

12.4	Herausforderungen an die Finanzabteilung	180
12.5	Fazit	184
	Literatur	186
13	Wie verändert die agile Transformation die Finanzfunktion?	187
	Imke Keimer	
14	Agile Playbook für KMU	191
	Didier Müller	
14.1	Ausgangslage	191
14.1.1	ifolor-Gruppe	192
14.1.2	Der Finanzbereich der ifolor-Gruppe	193
14.1.3	Aktuelle Herausforderungen	194
14.2	Ziele dieses Beitrags	195
14.3	Arbeitsfelder hin zu einer agilen KMU-Organisation	195
14.4	Strategie	196
14.5	Zielsystem	197
14.6	Führung und Zusammenarbeit	198
14.7	Systeme und Tools	200
14.8	Kultur	201
14.9	Fazit	203
	Literatur	204
15	Umbau traditioneller Geschäftsmodelle in die digitale Welt: Das CFO Transformation Toolkit	205
	Stephan Bergamin	
15.1	Umbau traditioneller Geschäftsmodelle in die digitale Welt: Aktuelle unternehmerische Herausforderungen	205
15.2	Wie machen sich Unternehmungen für den Transformationsprozess fit?	211
15.2.1	Chance- & Transformation Awareness schaffen	214
15.2.1.1	Change-Management-Bedarf beurteilen	214
15.2.1.2	Digital Radar aufbauen	216
15.2.2	Strategie & Performance Check	218
15.2.2.1	Value Drivers überdenken und Strategie darauf ausrichten	218
15.2.2.2	Kernprozesse mit Strategie kalibrieren	220
15.2.2.3	Positionierung	220
15.2.2.4	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	222
15.2.2.5	Portfoliostrategie überdenken und Funding für die Transformation definieren	222

15.2.3	Business Model Transformation	223
15.2.3.1	Prozess Organisation umsetzen	223
15.2.3.2	Festlegung der Grundsätze zur Organisation	224
15.2.3.3	Prozess Digitalisierung vorantreiben	224
15.2.4	Agile Organisation	227
15.2.4.1	Governance und Leadership definieren	227
15.2.4.2	Agile Organisation einführen	231
15.2.5	Learnings für Transformation-Management	234
	Literatur	237
16	Agiles Finanzmanagement während der Corona-Krise in der Hotelbranche	239
	Daniel J. Müller	
16.1	Das Unternehmen	239
16.2	Veränderungen ausgelöst durch die Pandemie	240
16.3	Reaktion auf die Pandemie	242
16.3.1	Verkürzung des Planungshorizontes	242
16.3.2	Agile Analyse der Situation und Tools zur Lösung	242
16.3.2.1	Entwicklung neuer Werkzeuge	242
16.4	Weitere Maßnahmen	243
16.4.1	Investitionen auf das absolute Minimum reduzieren	243
16.4.2	Veräußerung von nicht für das Kerngeschäft wichtigen Aktiven	244
16.5	Sinnvolle Allokation von Marketingkosten	245
16.6	Wareneinkauf	245
16.7	Fazit/Lehren aus der Krise	245
	Literatur	247
17	Controlling – ein unverzichtbarer Wegbereiter der Transformation	249
	Kevin Wettstein und Renato Caderas	
17.1	Einleitung	249
17.1.1	Die Medienlandschaft im Umbruch	249
17.1.2	Transformationsprozess SRF2024	251
17.2	Spannungsfeld Sparen/Transformation	253
17.3	Reduktion Planungssicherheit	254
17.4	Die Grenzen des bestehenden finanziellen Steuerungssystems	257
17.4.1	Vektorunabhängige finanzielle Steuerung	257
17.4.2	Neues Betriebsmodell mit neuen Schnittstellen und Entscheidungsprozessen	258
17.4.3	Antizipieren eines neuen Steuerungsmodells zur strategischen Planung	259
17.5	Veränderung der Rolle des Controllings (Bereich)	259

17.6	Learnings	260
17.6.1	Spannungsfeld zwischen Projekt- und Tagesgeschäft	260
17.6.2	Rollen «aufbrechen»	260
17.6.3	Change-Programm	261
	Literatur	262
18	Agile Finance im Dienstleistungsbereich – Erfordern spezielle Zeiten	
	spezielle Methoden oder ist es ein Back to the Roots	263
	Werner Wohlwend	
18.1	Schwierige Zeiten brauchen spezielle Maßnahmen	263
18.2	Klassische Methoden kommen an ihre Grenzen	264
18.3	Agile Möglichkeiten als Lösungsansatz	266
18.4	Der Weg von klassischen Methoden zu agilen Ansätzen	270
18.5	Fazit – Agile Ansätze auch in Normalzeiten	272
	Literatur	272