

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort .....  | 5         |
| <b>Teil I: Die Bedeutung von Agilität im Controlling .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>1     Agilität im Controlling – Ergebnisse zweier Befragungsstudien .....</b>   | <b>15</b> |
| <i>Saskia Bochert</i>  |           |
| 1.1   Verständnis und Anwendung von Agilität im Controlling .....  | 15        |
| 1.2   Beschreibung der Stichproben .....   | 16        |
| 1.3   Ergebnisse der Untersuchungen .....  | 16        |
| 1.3.1   Veränderungen und Herausforderungen im Controlling .....   | 16        |
| 1.3.2   Agilität im Controlling .....  | 18        |
| 1.4   Fazit und Handlungsempfehlungen .....  | 25        |
| <b>2     X, Y... Generation Z – Kulturwandel im Unternehmen – Welchen Einfluss haben<br/>        die unterschiedlichen Sichtweisen der Generationen auf die Arbeitswelt<br/>        und die Unternehmenskultur .....</b> | <b>27</b> |
| <i>Arne Westphal</i>   |           |
| 2.1   Einleitung .....   | 27        |
| 2.2   Einführung .....   | 28        |
| 2.2.1   Definition des Begriffs Generation .....   | 28        |
| 2.2.2   Generationen in der Arbeitswelt .....  | 29        |
| 2.3   Unser Verhalten und unsere innere Haltung .....  | 31        |
| 2.3.1   Das Eisbergmodell .....  | 31        |
| 2.3.2   Transaktionsanalyse .....  | 33        |
| 2.4   Das Vier-Quadranten-Modell und die sieben kulturellen sowie individuellen<br>Entwicklungsstufen .....  | 35        |
| 2.4.1   Die vier Perspektiven .....  | 35        |
| 2.4.2   Die Werteebenen nach Clare Graves und Spiral Dynamics .....  | 37        |
| 2.5   Entwicklung der Unternehmenskultur im Zeichen der unterschiedlichen Generationen –<br>Erfahrungsbericht .....  | 41        |
| <b>Zusammenfassung Teil I .....</b>  | <b>45</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Teil II: Agile-Leadership als Fundament der agilen Transformation</b>   | <b>47</b> |
| <b>3 Wie Führungskräfte agiles Arbeiten gesund gestalten</b>   | <b>49</b> |
| <i>Franziska Eisenmann</i>   |           |
| 3.1 Agile-Leadership als Antwort auf komplexe Herausforderungen  | 49        |
| 3.1.1 Veränderung der Arbeitswelt  | 49        |
| 3.1.2 Gesundheit der Beschäftigten und die Rolle der Führungskräfte  | 50        |
| 3.2 Die VBG-Roadmap »Gesund agil arbeiten«   | 52        |
| 3.2.1 Anwendungsbereiche und Zielgruppen   | 53        |
| 3.2.2 Ansatzpunkte für Führungskräfte: Kernmerkmale des agilen Arbeitens   | 53        |
| 3.2.3 Inhalte der VBG-Roadmap »Gesund agil arbeiten«   | 57        |
| 3.3 Erfolgsfaktoren bei der Einführung agilen Arbeitens  | 59        |
| <b>4 Modern-Leadership im Controlling: Selbstführung, Teamführung und agile Unternehmensführung für eine zukunftsfähige Organisation</b> | <b>63</b> |
| <i>Aysun Köse</i>  |           |
| 4.1 Agilität und Leadership – Aus systemischer Perspektive   | 63        |
| 4.1.1 Systemische Führung  | 64        |
| 4.1.2 Agile Führung  | 65        |
| 4.2 Führung wirkt auf verschiedenen Ebenen   | 65        |
| 4.2.1 Selbstführung: Grundlage für effektive Führung anderer   | 67        |
| 4.2.2 Mitarbeitenden- und Teamführung: Empowerment und Coachingelemente  | 70        |
| 4.2.3 Unternehmensführung: Agiles Denken und systemische Prinzipien auf Unternehmensebene verankern                                      | 73        |
| 4.3 Fazit: Modern-Leadership – Ein systemischer Schlüssel zur Agilität   | 75        |
| <b>5 Agiles Controlling im Team: Wenn aus dem Neben- ein fruchtbares Miteinander wird</b>  | <b>77</b> |
| <i>Judith Andresen</i>   |           |
| 5.1 Richtung und Leitplanken setzen, um Selbstorganisation zu ermöglichen  | 78        |
| 5.1.1 In Lernzyklen arbeiten   | 78        |
| 5.1.2 Mittels moderierter Retrospektiven die Zusammenarbeit ständig verbessern   | 79        |
| 5.2 Dem Führungsparadigma Target-and-Track folgen  | 81        |
| 5.2.1 Motivation, Eigeninitiative und Selbstorganisation fördern   | 81        |
| 5.2.2 Einer Teammission folgen   | 82        |
| 5.3 Mit agilen Methoden(-bausteinen) echte Zusammenarbeit erzeugen   | 83        |
| 5.4 Einfach anfangen   | 86        |
| <b>6 Agile Leadership in Finanz-Teams: Wie passende Führungs-Methoden Hochleistungsteams und -mitarbeitende schaffen</b>                 | <b>89</b> |
| <i>Veronika von Heise-Rotenburg, Jan Kalmer</i>  |           |
| 6.1 Einleitung   | 89        |
| 6.2 Warum hochfunktionale Teams erfolgskritisch sind   | 92        |

|       |  |            |
|-------|--|------------|
| 6.3   | Methoden zur Bildung hochfunktionaler Teams .....  | 93         |
| 6.3.1 | Recruiting von Teammitgliedern .....   | 94         |
| 6.3.2 | Onboarding .....   | 95         |
| 6.3.3 | Staffing von Projekten .....   | 95         |
| 6.3.4 | Meta-Kommunikation .....   | 96         |
| 6.4   | Agile Führung .....  | 101        |
| 6.4.1 | Agile-Manager-Typen: X vs. Y .....   | 102        |
| 6.4.2 | OKRs .....   | 102        |
| 6.4.3 | Feedback .....   | 104        |
| 6.5   | Warum agil geführte, hochfunktionale Teams auch für Führungskräfte ein Gewinn sind ..  | 104        |
|       | Zusammenfassung Teil II .....  | 107        |
|       | <b>Teil III: Agile Transformationen in der Praxis .....</b>  | <b>109</b> |
| 7     | <b>Implementing Beyond-Budgeting – let’s be honest .....</b>   | <b>111</b> |
|       | <i>Kathrin Montry, Holger Piekenbrock, Daniela Wenig-Scheu</i>   |            |
| 7.1   | Einleitung .....   | 111        |
| 7.1.1 | Neues entdecken. Die Menschheit voranbringen. Wir sind Merck! .....  | 111        |
| 7.1.2 | Unternehmensführung neu denken: Die Motivation hinter unserer agilen Transformation .....  | 112        |
| 7.2   | Modernisierung der finanziellen Steuerung bei Merck – inspiriert von Beyond-Budgeting .....  | 113        |
| 7.2.1 | Die drei Säulen der agilen Transformation: Prozesse, Systeme und Kultur .....  | 113        |
| 7.2.2 | Vorgehensweise zur Umsetzung eines disruptiven Wandels hin zu einer agileren Unternehmensteuerung .....                                | 115        |
| 7.2.3 | Erkenntnisse aus 3 Jahren Implementierungsarbeit .....   | 117        |
| 7.3   | Fazit agile Transformation – Erkenntnisse und Empfehlungen für eine erfolgreiche Implementierung von Beyond-Budgeting-Prinzipien ..... | 121        |
| 8     | <b>Neugestaltung der Controllinginstrumente: Die agile Transformation der Signal Iduna Gruppe .....</b>                                | <b>125</b> |
|       | <i>Pia Burkarth</i>  |            |
| 8.1   | Kurzvorstellung Signal Iduna Gruppe .....  | 125        |
| 8.2   | Neugestaltung der Controllinginstrumente .....   | 127        |
| 8.2.1 | Strategisches Zielbild als Fundament der agilen Transformation: vom KPI zur Metrik .....   | 127        |
| 8.2.2 | Planungs- und Steuerungsfunktion der Controllinginstrumente .....  | 127        |
| 8.2.3 | Positionierung der Controllingfunktion in der Signal Iduna Gruppe .....  | 130        |
| 8.2.4 | Herausforderungen in der Transformationsphase .....  | 131        |
| 8.2.5 | Erkenntnisse und Empfehlungen für die agile Transformationsreise .....   | 133        |
| 8.3   | Fazit .....  | 134        |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 9      | <b>Transformation im Controlling: Agilität bei Berief Food GmbH im Fokus</b>  | 137 |
|        | <i>Jessica Zurbrüggen</i>   |     |
| 9.1    | Agiles Controlling als Antwort auf Krisen: Berief Food GmbH im Wandel   | 137 |
| 9.2    | Agiles Controlling als Wegweiser zur Effizienz und Flexibilität   | 138 |
| 9.2.1  | Das Controlling bei Berief Food GmbH: Entstehung und multidisziplinäre Expertise  | 138 |
| 9.2.2  | Agiles Mindset: Von Doing-Agile zu Being-Agile  | 139 |
| 9.2.3  | Budgetierung und OKR: Flexibilität und Zielorientierung im Fokus  | 143 |
| 9.3    | Fazit: Agiles Controlling als Schlüssel zur Resilienz   | 149 |
| 10     | <b>How Might We Think Finance Different to Create Impact that Matters?</b>  | 151 |
|        | <i>Christian Brumm</i>  |     |
| 10.1   | Einleitung  | 151 |
| 10.2   | Warum Megatrends eine wichtige Rolle spielen?   | 152 |
| 10.2.1 | Wie beeinflussen Megatrends Accounting und Controlling?   | 152 |
| 10.2.2 | Wie wirken Megatrends auf zukünftige Kompetenzanforderungen?  | 153 |
| 10.2.3 | Wie kann der Fokus auf neue Kompetenzen einen Mehrwert schaffen?  | 154 |
| 10.3   | Welche Rolle spielen Kundenorientierung, Produktmentalität und ein menschenzentrierter Ansatz in einer Finanzorganisation | 157 |
| 10.3.1 | Was bedeutet Kundenorientierung in der Finanzorganisation?  | 157 |
| 10.3.2 | Was bedeutet Produktmentalität in einer Finanzorganisation?   | 158 |
| 10.3.3 | Wie führt ein menschenzentrierter Ansatz zu mehr Operational-Excellence?  | 159 |
| 10.4   | Warum ein integrierter Operational-Excellence-Ansatz hilft, Mehrwert zu generieren  | 162 |
| 10.5   | Ausblick und kritische Reflexion  | 164 |
|        | Zusammenfassung Teil III  | 169 |
|        | <b>Teil IV: Die Zukunft des Controllings</b>  | 171 |
| 11     | <b>Neue Wirkungsfelder und Rollen im Controlling – ein Lösungsvorschlag</b>   | 173 |
|        | <i>Marie-Luise Lehmann</i>  |     |
| 11.1   | Einleitung  | 173 |
| 11.1.1 | Die Bedeutung von Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an sich verändernde Rahmenbedingungen                               | 174 |
| 11.2   | Lösungsvorschläge   | 175 |
| 11.2.1 | Lösungsvorschlag für Neue Wirkungsfelder im Controlling   | 175 |
| 11.2.2 | Lösungsvorschlag für Rollenveränderungen im Controlling   | 179 |
| 11.2.3 | Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen  | 183 |
| 11.3   | Fazit   | 187 |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>12</b> | <b>Digitalisierung der Schlüssel zu mehr Agilität im Controlling</b> .....                                       | <b>189</b> |
|           | <i>Reinhard Wandinger</i>  |            |
| 12.1      | Veridos im Überblick .....   | 189        |
| 12.2      | BANI .....   | 190        |
| 12.3      | Agilität in ausgewählten Kernfunktionen des Controllings .....   | 190        |
|           | 12.3.1 Planungsfunktion .....  | 190        |
|           | 12.3.2 Koordinationsfunktion .....   | 192        |
|           | 12.3.3 Steuerungsfunktion .....  | 193        |
| 12.4      | Digitalisierung und KI unterstützen die Agilität im Controlling .....  | 194        |
| 12.5      | Ist Ihre Organisation reif für die Digitalisierung .....   | 197        |
| 12.6      | Notwendige Controllingkompetenzen in einem agilen Umfeld .....   | 199        |
| 12.7      | Fazit .....  | 199        |
| <b>13</b> | <b>Controlling, Quo Vadis?</b> .....   | <b>201</b> |
|           | <i>Svenja Amrhein</i>  |            |
| 13.1      | Einleitung .....   | 201        |
| 13.2      | Agilität, Partnerschaft und Technologie: Die Zukunft der Finanzfunktionen<br>neu gedacht .....                   | 202        |
|           | 13.2.1 Agilität im Wandel: Vom Trend zur nachhaltigen Arbeitsweise .....   | 202        |
|           | 13.2.2 Finanzteams als strategische Partner: Der Schlüssel zu nachhaltigem<br>Geschäftserfolg .....              | 206        |
|           | 13.2.3 Lehren aus der Vergangenheit: erfolgreiche Digitalisierung im Finanzbereich ...                           | 208        |
| 13.3      | Fazit .....  | 211        |
| <b>14</b> | <b>Slow-down to Speed-up: Finanzielle Stabilität durch die Superpower<br/>des Controllings</b> .....             | <b>213</b> |
|           | <i>Franziska Borghardt</i>   |            |
| 14.1      | Controlling und Coaching – eine ungewöhnliche Verbindung mit Potenzial .....                                     | 213        |
| 14.2      | Vision 2030 – Controlling als Superpower .....   | 214        |
|           | 14.2.1 Controlling als wirtschaftliche Superkraft: Technologie als Treiber für Effizienz<br>und Stabilität ..... | 214        |
|           | 14.2.2 Menschenorientierter Ansatz: Controlling für Werte und Zusammenarbeit .....                               | 219        |
|           | 14.2.3 Reflexionsfragen .....  | 222        |
|           | 14.2.4 Die Balance: Stabilität und Innovation mit Lean-Methoden und Kaizen .....                                 | 223        |
| 14.3      | Fazit .....  | 227        |
| <b>15</b> | <b>Vom Analysten zum Coach – Controlling der Zukunft</b> .....   | <b>229</b> |
|           | <i>Pari Afsharvand</i>   |            |
| 15.1      | Einleitung .....   | 229        |
| 15.2      | Die Rolle des Controllings im Wandel .....   | 230        |
| 15.3      | Die sokratische Methode als Leitfaden .....  | 231        |

|  |  |     |
|--|--|-----|
| 15.4   | Controlling im Zeitalter von Digitalisierung und KI .....  | 237 |
| 15.5   | Voraussetzungen für den Wandel .....   | 241 |
| 15.6   | Fazit .....  | 242 |
| Zusammenfassung Teil IV .....                      |  | 245 |
| Teil V: Agilität in Verbindung mit ESG & GRC ..... |  | 247 |
| 16   | Agilität bei der Umsetzung der CSRD-Anforderungen – Notwendigkeit,<br>Herausforderungen, Erfolgsfaktoren ..... | 249 |
|  | <i>Angelika Sawczyn-Müller</i>   |     |
| 16.1   | Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) .....  | 249 |
| 16.2   | CSRD-Anforderungen und agile Prozesse .....  | 250 |
| 16.2.1   | CSRD-Anforderungen an Controlling und Unternehmensführung .....  | 250 |
| 16.2.2   | Bedeutung von agilen Prozessen bei der Umsetzung der<br>CSRD-Anforderungen .....                               | 253 |
| 16.3   | Notwendigkeit von Agilität in der Umsetzung von CSRD-Anforderungen .....                                       | 254 |
| 16.4   | Herausforderungen .....  | 255 |
| 16.5   | CSRD und die 12 Prinzipien des agilen Manifests .....  | 260 |
| 16.6   | Erfolgsfaktoren .....  | 262 |
| 16.7   | Fazit und Handlungsempfehlungen .....  | 264 |
| 17   | Agiles Risikomanagement in einer BANI-Welt .....   | 267 |
|  | <i>Katharina Kneisel</i>   |     |
| 17.1   | Risikomanagement in einer BANI-Welt .....  | 267 |
| 17.2   | Agiles Risikomanagement als Tool zur Unternehmenssteuerung .....   | 269 |
| 17.2.1   | Risikomanagement als Teil der Unternehmensführung .....  | 269 |
| 17.2.2   | Veränderte Rahmenbedingungen für das Risikomanagement in einer<br>BANI-Welt .....                              | 272 |
| 17.2.3   | Agile Methoden im Risikomanagement .....   | 273 |
| 17.3   | Fazit .....  | 280 |
| Zusammenfassung Teil V .....                       |  | 283 |
| Stichwortverzeichnis .....                         |  | 285 |
| Die Autorinnen und Autoren .....                   |  | 287 |