



# Agile Budgetierung

Ausgezeichnet mit dem 2. Platz beim ICV Newcomer Award 2021 Helen Denninger / Roman Stoi



## Die Moderne Budgetierung des ICV

Das praxisorientierte Konzept der Modernen Budgetierung des Internationalen Controller Vereins soll zu einem einfachen, flexiblen und integrierten Budgetierungsprozess führen, die Organisation und Wertschöpfung abbilden und die verfolgten Ziele verständlich kommunizieren. Die in **Abb. 1** dargestellten Bausteine dienen als Orientierungsrahmen, den jedes Unternehmen selbst individuell gestalten kann.<sup>1</sup>

**Gestaltungsempfehlungen** für die Planungsprozesse und -strukturen sind:

- **Einfach:** Die Detaillierung der Budgetierung soll verringert, ihr Aufbau und Ablauf vereinfacht und der Planungsprozess konsequent eingehalten werden. Schlanke Abläufe und Strukturen sind leichter verständlich und schneller an Veränderungen anpassbar. Dadurch steigt auch die Akzeptanz der Budgetierung.

- **Flexibel:** Unternehmen sollen auch unterjährig auf Veränderungen reagieren können. Um diese frühzeitig zu erkennen, sind rollierende Forecasts unter Einbezug von Sensitivitäten und Szenarien empfehlenswert. Unterjährige Reaktionsfähigkeit lässt sich durch pragmatische Budgetumschichtungen, Sonderbudgets für unvorhergesehene Chancen und anlassbezogene Budgetüberträge ins Folgejahr erreichen.
- **Integriert:** Strategische und operative Planung sollen inhaltlich miteinander verzahnt, zeitlich jedoch entkoppelt werden. Strategische Ziele und Prämissen bilden den Ausgangspunkt der Budgetierung und müssen deshalb im Vorfeld feststehen. Anreizsysteme sollen mehrdimensional sein, das heißt sowohl Bereichs- und Unternehmensziele, individuelle und teamorientierte Vorgaben, finanzielle und nicht-finanzielle Größen als auch kurz- und langfristige Aspekte berücksichtigen.



Bewerben Sie sich ab sofort bis zum 15. Mai für den ICV Newcomer Award 2022 – die Jury freut sich auf Ihre Arbeiten.

Die **Fundamente** der Modernen Budgetierung sind:

- **Wertschöpfung abbilden:** Planung erfordert ein grundlegendes Verständnis der Wertschöpfungskette und soll auf das Geschäftsmodell des Unternehmens ausgerichtet sein. Der Planungsfokus soll auf dem Output liegen, weshalb Umsatz- und Ergebnisziele sowie die Markt- und Kundensicht im Vordergrund stehen und möglichst relative Ziele verwendet werden sollen.
- **Organisation abbilden:** Pläne sollen vertikal und horizontal abgestimmt sein. Es wird empfohlen, Top-down zu planen, jedoch vorteilhafte Bottom-up-Initiativen zuzulassen. Es sollen nach dem 80-20-Prinzip nur die maßgeblichen internen Leistungen verrechnet und die Gemeinkosten regelmäßig hinterfragt werden.
- **Absichten klarmachen und kommunizieren:** Ziele und damit verfolgte Absichten sollen im Unternehmen eindeutig kommuniziert und Verantwortlichkeiten delegiert werden. Das Herunterbrechen der Zielvorgaben und die Festlegung konkreter Maßnahmen sind Aufgabe der Budgetverantwortlichen. Adressatenorientierte Berichte sollen Klarheit schaffen und das Verständnis für ergriffene Maßnahmen sicherstellen.

Unternehmen befinden sich zunehmend in **komplexen Führungskontexten**, die durch mannigfaltige Einflussgrößen und unvorhersehbare Veränderungen charakterisiert sind. Traditionelle hierarchische Strukturen sind kaum in der Lage, mit derartigen vielschichtigen und dynamischen Entwicklungen umzugehen. Die Suche nach Lösungswegen durch experimentelles Ausprobieren ist dabei die Antwort auf die unvollständige Beherrschbarkeit der Unternehmensumwelt.<sup>3</sup>

**Agile Führung** schafft hierfür Rahmenbedingungen, in denen Veränderungsprozesse durch selbstorganisierte Teams flexibel eingeleitet und dezentral gesteuert werden. Auf diese Weise können innovative und kreative Lösungen entstehen. Die Teams sind untereinander vernetzt und werden je nach Aufgabenstellung immer wieder neu zusammengesetzt, woraus ein komplexes adaptives Netzwerk entsteht – die agile Organisation. Einen Mittelweg zwischen perfekter Ordnung und völliger Unordnung, zwischen Flexibilität und Stabilität zu finden, ist eine zentrale Herausforderung der agilen

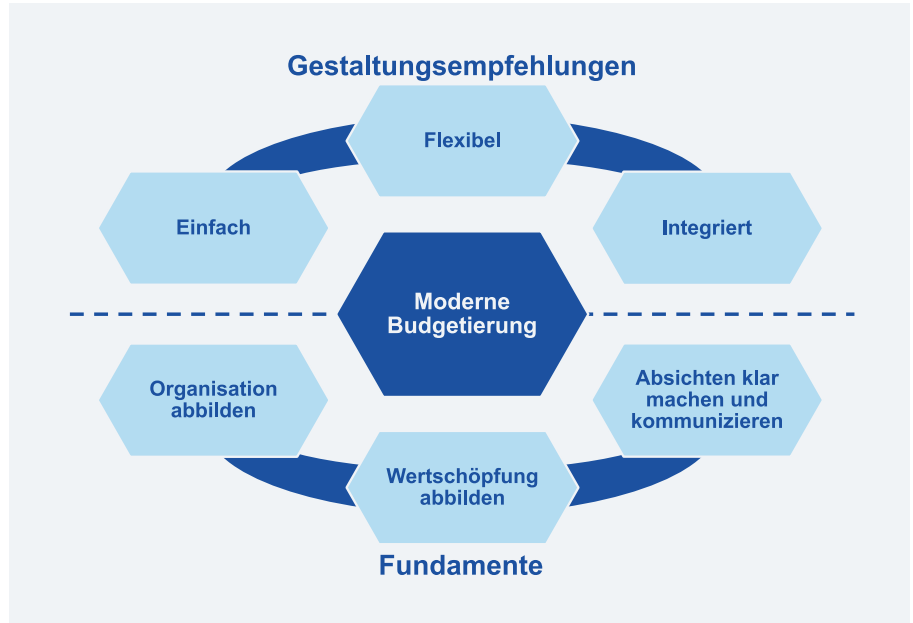


Abb. 1: Bausteine der Modernen Budgetierung<sup>2</sup>

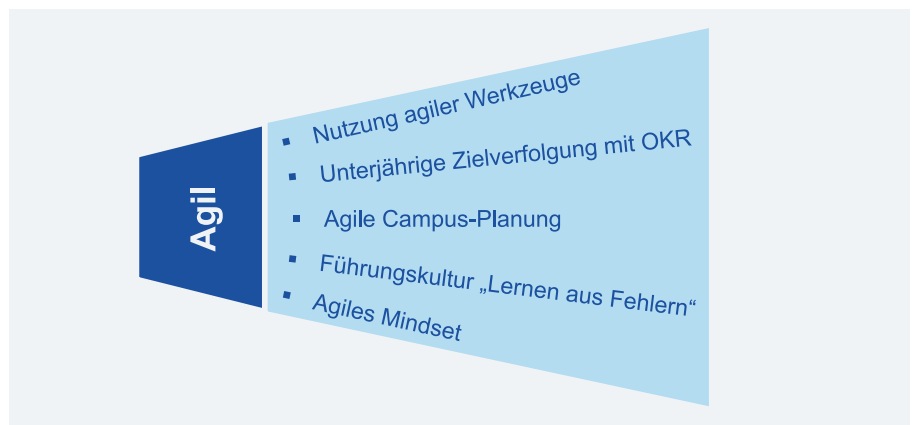


Abb. 2: Ergänzender Baustein „Agil“ als zusätzliche Gestaltungsempfehlung

Führung. Diese fördert einen Prozess der gelenkten Selbstorganisation, um sowohl flexibel und proaktiv als auch antizipativ und initiativ agieren zu können.<sup>4</sup>

Da eine zu detaillierte und starre Planung in einem komplexen Führungskontext zur Steuerung ungeeignet ist, sollte auch die Budgetierung als wesentliches Führungsinstrument agil ausgestaltet sein. Durch die Integration agiler Methoden in die Moderne Budgetierung kann diese anpassungsfähiger, schneller und flexibler werden. Hierfür wird das Rahmenkonzept um den in **Abb. 2** dargestellten **Baustein „Agil“** als zusätzliche Gestaltungsempfehlung ergänzt, der je nach Organisationsstruktur, -kultur und -größe unternehmensindividuell angepasst werden kann. Er beinhaltet sowohl inhaltliche als auch prozessuale Empfehlungen für

eine agile Budgetierung, die im Folgenden beschrieben werden.



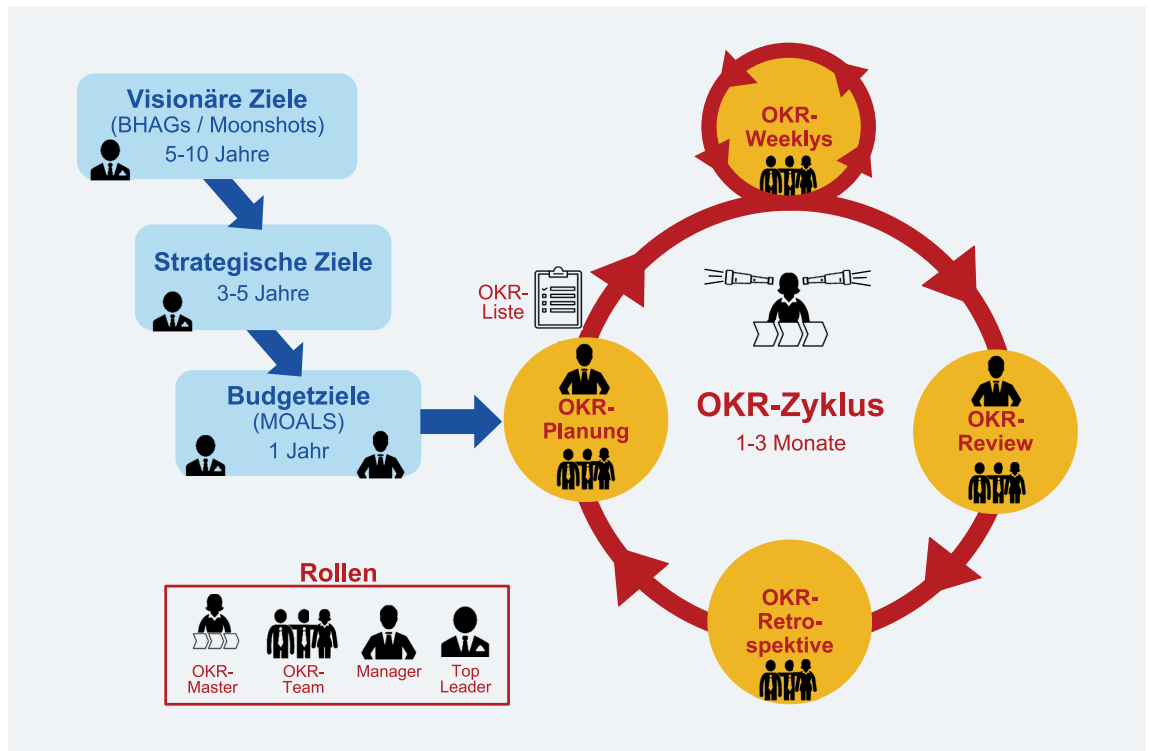
### Summary

Die zweitplatzierte Preisträgerin des ICV-Newcomer Awards 2021 und ihr wissenschaftlicher Betreuer integrieren in diesem Beitrag agile Methoden in das Rahmenwerk der Modernen Budgetierung, um es in einem volatilen Wettbewerbsumfeld anpassungsfähiger und flexibler zu machen. Eine exemplarische Umsetzung wird am Entwicklungsbereich des Automobilzulieferers Magna veranschaulicht.



**Helen Denninger**

ist Controllerin bei Magna International, Untergruppenbach.  
helen.denninger@web.de



**Abb. 3:** Zielkaskadierung in der agilen Budgetierung mithilfe des OKR<sup>9</sup>



**Prof. Dr. Roman Stoi**

ist Professor für Unternehmensführung und Controlling an der Fakultät Wirtschaft der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart.  
roman.stoi@dhbw-stuttgart.de

### Nutzung agiler Werkzeuge

Agile Projektmanagementwerkzeuge lassen sich mit geringen Modifikationen auch im Rahmen der Budgetierung wirkungsvoll einsetzen.<sup>5</sup> Bei **Daily-Budgeting-Stand-Ups** handelt es sich um tägliche, circa 15-minütige Teammeetings im Stehen. Dabei bespricht das Team den Status Quo des Budgetierungsprozesses und diskutiert auftretende Herausforderungen, wie etwa Verzögerungen oder noch unzureichende Maßnahmenprogramme. Dadurch kann auf kurzfristige Veränderungen etwa im Marktumfeld frühzeitig reagiert werden. Durch Stand-Ups findet ein regelmäßiger Austausch zwischen den Budgetbeteiligten statt und die Zusammenarbeit sowie Motivation im Team wird gefördert. Da bei diesen Stand-Ups die Interaktivität im Fokus steht, können diese sowohl in den Abteilungen als auch schnittstellenübergreifend mit weiteren Budgetierungsteams stattfinden. Zur abteilungs- und bereichsübergreifenden Abstimmung eignen sich wöchentliche Weekly-Budgeting-Stand-Ups.

Für die Budgetierung empfiehlt sich auch eine regelmäßige Durchführung von Reviews und Retrospektiven. Während in den **Budgetreviews** die Fortschritte des Budgetierungsprozesses präsentiert werden, dienen die **Budgetierungsretrospektiven** dazu, das methodische Vorgehen bei der Budgeterstellung gemeinsam zu hinterfragen und auf dieser Basis die weitere Budgetplanung kontinuierlich zu verbessern. Reviews und Retrospektiven ermöglichen eine flexible und adaptive Reaktion auf volatile Rahmenbedingungen und Prämissen der

Planung. Terminverzögerungen, hierarchische Planungsschleifen, Budgetpolitik und sonstige Abstimmungsschwierigkeiten im Budgetierungsprozess lassen sich dadurch reduzieren.

Um auch unterjährig im Rahmen verabschiedeter Budgets auf mögliche Chancen oder Herausforderungen reagieren zu können, sind flexible Budgetanpassungsprozesse in Kombination mit rollierenden Forecasts empfehlenswert. Auf diese Weise erkennt der Budgetverantwortliche frühzeitig, wenn er aufgrund volatiler Veränderungen wesentlicher Planungsprämissen seine Budgetziele nicht einhalten kann. In diesem Fall sollte er mit der Unternehmensführung zeitnah über Gegenmaßnahmen bis hin zu einer Zielanpassung diskutieren. Regelmäßige Budgetzielreviews können etwa in Form von **Budgeting-Review-Stand-Ups** zwischen den Budgetverantwortlichen, dem Controlling und der Unternehmensführung erfolgen.

### Unterjährige Zielverfolgung mit Objectives & Key Results

Durch Objectives and Key Results (OKR) fokussiert sich ein Unternehmen für eine kurze Periode auf bis zu fünf anspruchsvolle Ziele (Objectives), welche jeweils mithilfe von bis zu fünf Schlüsselergebnissen (Key Results) gemessen und realisiert werden sollen. OKR dient ähnlich wie die Balanced Scorecard dazu, die Vision und Strategie des Unternehmens zu operationalisieren. Es ist allerdings kurzfristiger und auf stetiges Lernen in schnellen Zyklen ausgerichtet.

# Erweitern Sie Ihren Horizont

## Controlling and Financial Leadership, MSc

Beginn: Wintersemester 2022

Dauer: 4 Semester, berufsbegleitend

## Business Controlling, MBA

Beginn: Wintersemester 2022

Dauer: 6 Semester, berufsbegleitend

Universität für Weiterbildung Krens

[cornelia.sam@donau-uni.ac.at](mailto:cornelia.sam@donau-uni.ac.at)

+43 (0)2732 893-2826

[www.donau-uni.ac.at/controlling](http://www.donau-uni.ac.at/controlling)

OKR kann, wie in **Abb. 3** dargestellt, als **agiler Zielvereinbarungsprozess** den Mitarbeitern einen Rahmen geben, innerhalb dessen sie an der Erreichung der Ziele des Unternehmens mitwirken. Ausgangspunkt sind mitreißende, visionäre Ziele, die auch als Moonshots oder Big Hairy Audacious Goals (BHAG) bezeichnet werden. Aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung und geringen Konkretisierung lassen sie sich nicht unmittelbar auf die tägliche Arbeit übertragen. Sie sind deshalb zunächst in strategische Ziele als Stationen auf dem Weg zur Vision zu überführen. Als Brücke zu den kurzfristigen OKR werden daraus im Rahmen der agilen Budgetierung für wesentliche Schlüsselgrößen operative Ziele als sog. Moals (Mid-Term Goals) abgeleitet. Dabei handelt es sich um Meilensteine, welche im nächsten Jahr realisiert werden sollen. Die OKRs knüpfen an diese operativen Jahresziele grundlegender Eckdaten an und konkretisieren diese für die kommenden Monate in einem zyklischen Prozess.<sup>7</sup>

Dieser **OKR-Zyklus** beginnt mit der OKR-Planung, bei der aus den budgetierten Zielen die OKRs auf Unternehmensebene festgelegt werden. Anschließend wird in den Team-OKR-Planungen zwischen Führungskräften und Teams diskutiert, was diese zur Erreichung der Unternehmens-OKRs beitragen können. Die Teammitglieder verpflichten sich zur Einhaltung der gemeinsam beschlossenen Team-OKRs, die in der OKR-Liste für jeden sichtbar festgehalten werden. In den wöchentlichen OKR-Meetings werden der aktuelle Stand der Zielerreichung und bestehende Herausforderungen besprochen. Am Ende des OKR-Zyklus finden OKR-Reviews statt, in denen die Zielerreichung der Teams und des gesamten Unternehmens festgestellt werden. Zum Abschluss des OKR-Zyklus diskutiert das Team in der OKR-Retrospektive rückblickend die bisherige Zusammenarbeit, bevor mit der nächsten OKR-Planung der Zyklus wieder von vorne beginnt. Begleitet wird der OKR-Zyklus von einem OKR-Master, welcher unter anderem für die korrekte Anwendung des OKR-Rahmenwerkes zuständig ist, Hindernisse im Prozess beseitigt und die Teammeetings moderiert. Diese Rolle könnte der Controller übernehmen.<sup>8</sup>

Dieser agile Zielvereinbarungsprozess leitet aus vagen visionären Vorstellungen konkrete kurzfristige Ziele wesentlicher Schlüsselgrößen ab, deren Erreichung systematisch unterjährig verfolgt wird. Dies bedeutet die Abkehr vom Glauben an die vollständige Planbarkeit der Zukunft. Statt ein Jahr im Voraus detaillierte Maßnahmen zu bestimmen, werden OKR nur für die kommenden Monate festgelegt, die Fortschritte der Zielerreichung laufend gemessen und die Ziele regelmäßig aktualisiert. Dieses agile Vorgehen ermöglicht fortlaufendes Lernen und schnelle Reaktionen auf Veränderungen.

## Agile Campus-Planung

Bei der **Campus-Planung** (Campus for Planning) werden die Merkmale eines Hochschulcampus, auf dem die studentischen Einrichtungen nah beieinanderliegen, auf den Budgetierungsprozess übertragen. Statt formaler Prozesse steht die direkte Interaktion der Planungsbeteiligten im Vordergrund. Durch die Campus-Veranstaltungen soll Silo-Denken vermieden und eine effiziente Budgetplanung sichergestellt werden. Die Planung fokussiert sich auf grundlegende Zielgrößen, die zu Beginn als Leitplanken durch die Unternehmensführung festgelegt werden. Der Planungsprozess findet während eines eng begrenzten Zeitraums im Rahmen einer oder mehrerer gemeinsamer Veranstaltungen statt. Auf Basis der Zielvorgaben planen die Bereiche zuvor im kleinen Kreis nur die wesentlichsten Eckdaten. Unternehmensführung, Linienverantwortliche und Controller treffen sich dann auf unternehmensweiten und hierarchieübergreifenden Campus-Veranstaltungen, wodurch langwierige Abstimmungsschleifen vermieden werden. Auf dem Campus werden die Bereichsplanungen vorgestellt, Abweichungen zum Gesamtziel und übergreifende Themen diskutiert sowie Gegenmaßnahmen erarbeitet und Umsetzungsverantwortliche bestimmt.



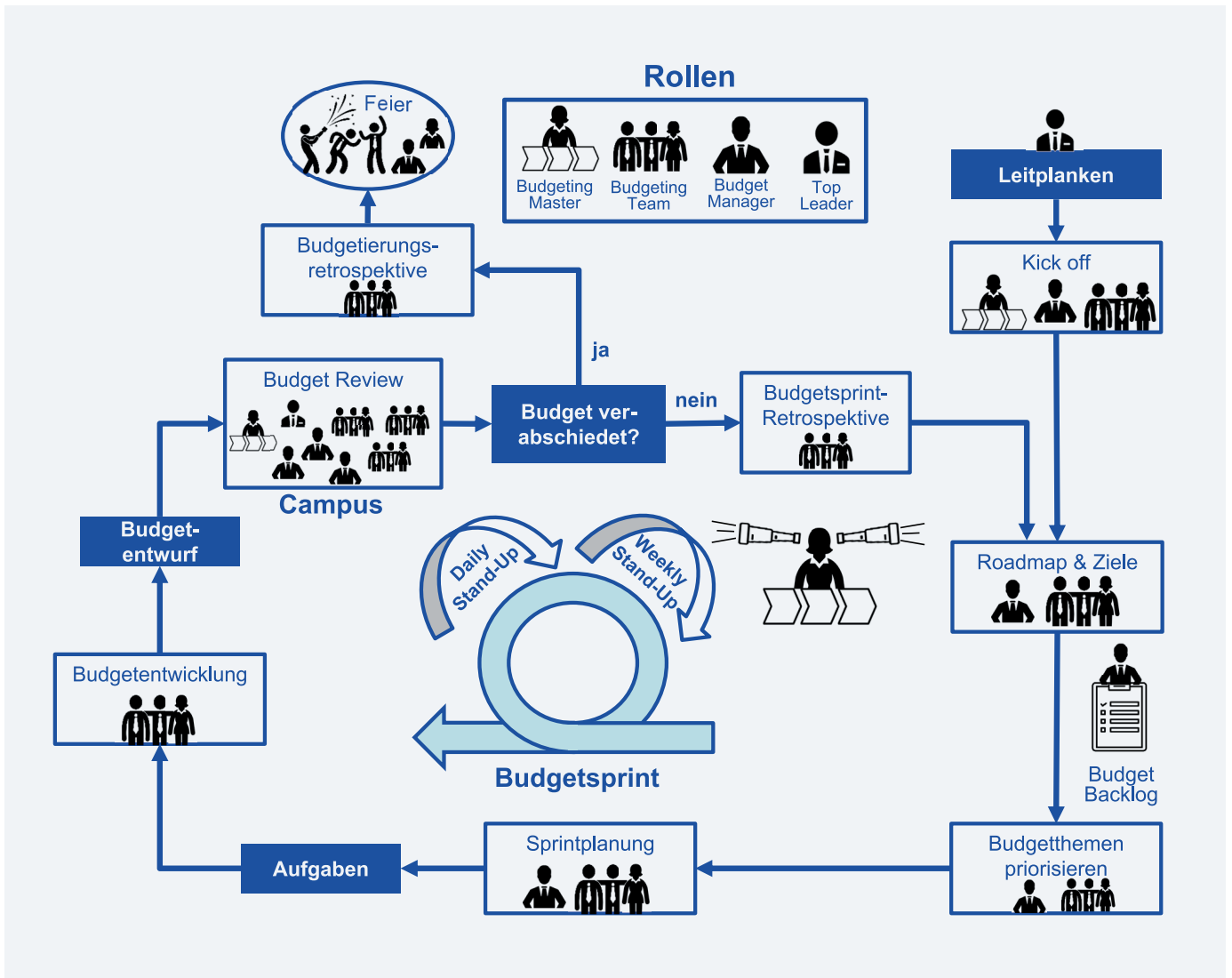


Abb. 4: Agile Campus-Planung

Die in **Abb. 4** dargestellte **agile Campus-Planung** integriert die beschriebenen agilen Werkzeuge in den Budgetierungsprozess, um Abstimmungsschwierigkeiten frühzeitig zu erkennen und volatile Veränderungen zu berücksichtigen. Der Einsatz agiler Praktiken wie Budgetsprints und die intensive Zusammenarbeit auf den Campus-Veranstaltungen gewährleisten einen effizienten Planungsablauf und eine schnelle Reaktionsfähigkeit. Auf den Campus-Veranstaltungen werden im Rahmen von Reviews die Ergebnisse der einzelnen Budgetierungsteams zusammengetragen, durchgesprochen und mithilfe von Retrospektiven der Budgetierungsprozess laufend verbessert.

Zu Beginn der agilen Campus-Planung werden die strategischen Zielvorgaben und Leitplanken für den bevorstehenden Budgetierungsprozess von der Unternehmensführung definiert und im Rahmen ei-

ner **Kick-off-Veranstaltung** an alle Beteiligten kommuniziert. Dabei werden die Ziele und Absichten der Geschäftsführung verdeutlicht. Im Anschluss brechen die Budgetierungsteams die gesetzten Leitplanken herunter, definieren die zu erreichenden Ziele und entwickeln dafür eine Roadmap. Die wesentlichen Budgetierungsthemen werden in einer Übersicht zusammengefasst, die auch der Kommunikation dient. Diese werden im Team zusammen mit dem Budgetverantwortlichen als Budget Manager besprochen und nach deren Nutzen, Kosten und Risiken priorisiert. Dieser sammelt, verwaltet und priorisiert sämtliche Anforderungen, Ideen und Aufgaben im Budget Backlog, damit diese für jeden transparent und abrufbar sind. Auftretende Hindernisse und Konflikte im Budgetierungsprozess versucht er, aus dem Weg zu räumen. Die einzelnen Themenstellungen werden dann in Teilschritte zer-

legt und in einzelnen **Budgetsprints** abgearbeitet. Jeder Sprint verfolgt ein spezifisches Ziel und ist durch einen eng gesetzten Zeitrahmen terminiert.

Um im Budgetierungsteam immer auf dem aktuellsten Stand zu sein, werden **Daily Stand-Ups** als morgendliche Routine abgehalten, um sich über Probleme, Hürden und Herausforderungen auszutauschen, Lösungen zu erarbeiten und diese bereits in der Budgeterstellung zu berücksichtigen. Zusätzlich zu den teaminternen Stand-Ups finden **Weekly-Stands-Ups** zwischen wichtigen Schnittstellenbereichen statt. Auf diese Weise kann gewährleistet werden, dass die einzelnen Planentwürfe aufeinander abgestimmt sind.

Die Ergebnisse der Budgetsprints werden gemeinsam auf dem Campus in einem **Budget Review** zusammen mit den ande-



## FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING

Praxisnahe Weiterbildungsangebote  
für Einzelpersonen oder komplette  
Teams.

### Ihre Pluspunkte:

- + Große Seminar-Auswahl – vor Ort oder online
- + Kompetente Trainer:innen / Expert:innen
- + Nachhaltige Wissensvermittlung für die Praxis
- + Zertifizierte Lehrgangskonzepte

Entdecken Sie alle unsere  
Qualifizierungsangebote für Ihren  
Erfolg im Controlling:

[www.haufe-akademie.de/controlling](http://www.haufe-akademie.de/controlling)

- Seminare und Trainings
- Live-Online-Trainings und E-Learnings
- Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
- Tagungen und Kongresse
- Unternehmenslösungen

ren Budgetierungsteams, den Budget Managern und der Unternehmensführung diskutiert und beurteilt. Solange das Budget noch nicht vollständig erarbeitet wurde, schließen sich neue Zyklen mit Budgetsprints an. Dabei sind zunächst **Budget-sprint-Retrospektiven** zur Zusammenarbeit im Budgetierungsteam empfehlenswert, um Konflikte zu lösen und Abläufe zu optimieren. Danach wird die Roadmap aktualisiert, neue Budgetthemen ausgewählt und ein weiterer Budgetsprint durchgeführt, bis das Budget **auf dem Campus verabschiedet** wird. In einer abschließenden **Budgetierungsretrospektive** werden der Budgetierungsprozess und die Zusammenarbeit bewertet, um daraus für zukünftige Budgetplanungen zu lernen. Eine abschließende Feier würdigt die Anstrengungen der Beteiligten und verstärkt den Zusammenhalt. Auch Zwischenergebnisse und sogar Fehlschläge können im Laufe des Budgetierungsprozesses gefeiert werden, um die Dynamik der agilen Budgetierung aufrechtzuerhalten.

Die Rolle der agilen Führung übernehmen die Budget Manager und die Unternehmensführung, welche schlussendlich das Budget verabschiedet. Der **Budgeting Master** soll dafür sorgen, dass der agile Budgetierungsprozess möglichst reibungslos abläuft. Er koordiniert den Budgetierungsprozess und moderiert die Reviews und Retrospektiven. Darüber hinaus übernimmt er die Vermittlung zwischen den Budgetierungsteams und den Budget Managern. Für diese Rolle bietet sich der Controller an, da er hierzu die erforderliche Neutralität besitzt und in der Regel bei der Steuerung des Budgetierungsprozesses über das meiste Know-how, eine hohe Akzeptanz bei den Beteiligten und ausreichende Autorität verfügt. Er übernimmt die methodische Begleitung des Budgetierungsprozesses, stellt agile Werkzeuge bereit und wacht über die Einhaltung der agilen Prinzipien.

### Praxisbeispiel: Entwicklungsbereich von Magna

Die praktische Anwendung einer solchen agilen Campus-Planung wird im Folgenden am Beispiel des **Entwicklungsbereichs von Magna PT B.V. & Co. KG** skizziert. Magna International zählt weltweit mit über 154.000 Mitarbeitern an rund 347 Produktionsstandorten und 90 Produktentwicklungs-, Engineering- und Vertriebszentren zu den global führenden Automobilzulieferern. Das Produktportfolio erstreckt sich neben dem Karosseriebau über Sitze und Antriebssysteme bis hin zur Gesamtfahrzeugmontage und deckt damit alle Bereiche der Automobilproduktion ab. Die Automobilbranche befindet sich in einem strukturellen Wandel, der von technologischen Innovationen in den Bereichen Elektromobilität, Digitalisierung und autonomes Fahren sowie ökologischen Herausforderungen getrieben wird. Hohe Unsicherheiten, verschärfte gesetzliche Vorgaben und verändertes Kundenverhalten erschweren die Planung der Unternehmenszukunft. Mithilfe einer agilen Budgetierung soll bei Magna sowohl während der Budgetplanung als auch unterjährig auf Veränderungen rasch und flexibel reagiert als auch eine bessere Abstimmung, klarere Verantwortlichkeiten und Selbstorganisation gefördert werden.

Der Entwicklungsbereich von Magna am Standort Untergruppenbach umfasst rund 1.000 Mitarbeiter, die sich aus Ingenieuren, Führungskräften verschiedener Ebenen und Verwaltungsangestellten zusammensetzen. Um das breite Know-how der Entwicklungsingenieure innerhalb der Magna-Gruppe übergreifend nutzen zu können, ist der Entwicklungsbereich vielfach mit anderen Unternehmenseinheiten verknüpft, woraus sich diverse Matrixstrukturen ergeben. Die vielen schnittstellenübergreifenden Entwicklungsthemen mit Bezug zu unterschiedlichen Produktionsstandorten und Produktgruppen erschweren die Budgetplanung. Die Budgetierung weist zudem einige Schwachstellen auf. So kommt es häufig zu Abstimmungs- und Kommunikationsproblemen während des gesamten Budgetierungsprozess aufgrund der vielen Schnittstellen, Budgetbeteiligten und Projekten. Darüber hinaus verkomplizieren länderübergreifende Abstimmungen, z. B. mit Joint Ventures in China, die Budgetplanung.

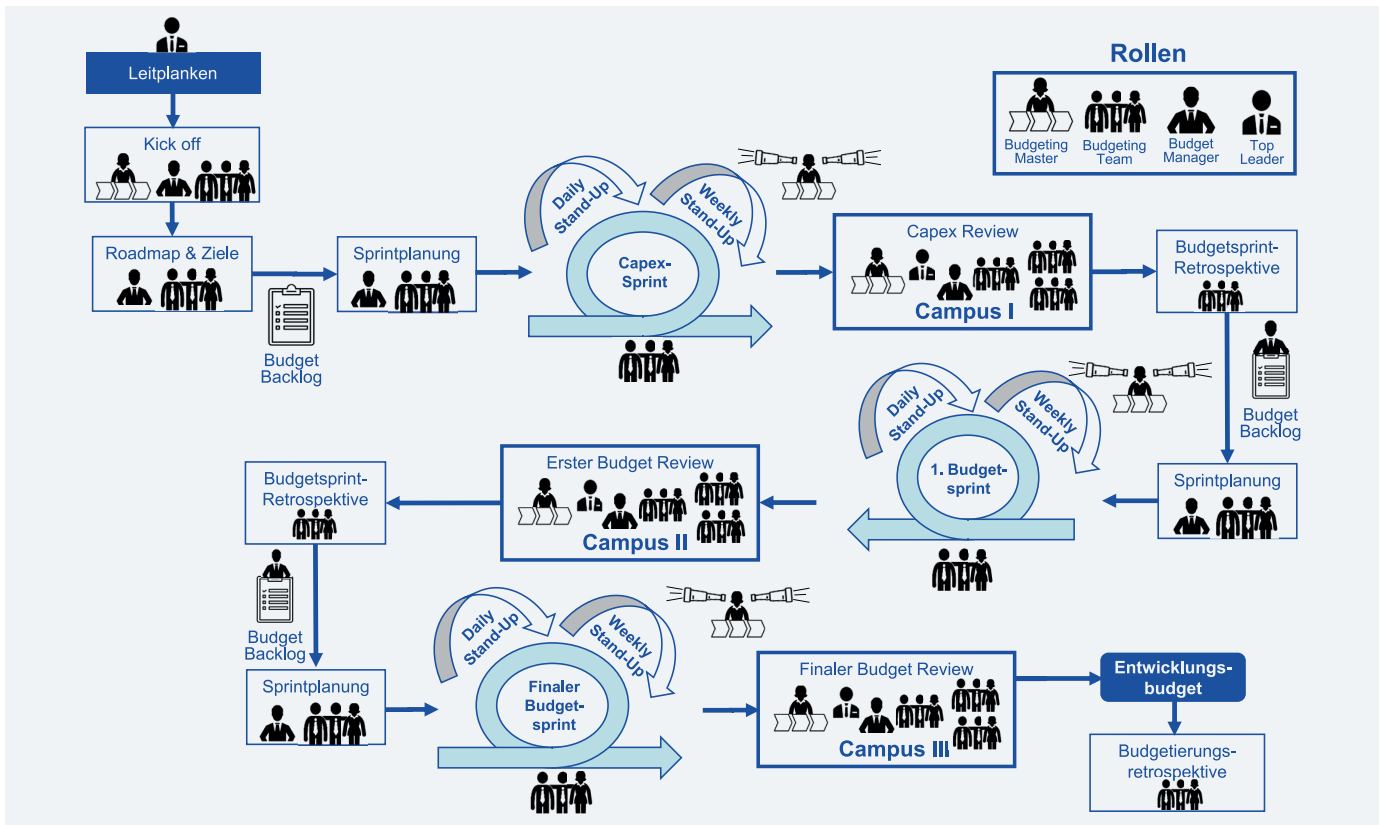


Abb. 5: Modell der agilen Campus-Planung im Entwicklungsbereich von Magna

Das Konzept einer agilen Campus-Planung bei Magna zeigt **Abb. 5**. Zu Beginn werden die strategischen Zielvorgaben im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung auf die Entwicklung heruntergebrochen und an alle Beteiligten, also sowohl an die Bereichsführung als Budget Manager, an das Budgeting Team und an die Budgeting Master, offen kommuniziert, sodass ein breites Verständnis geschaffen wird. Gerade im Entwicklungsbereich der Automobilbranche mit einer Vielzahl an Spezifikationen und individuellen Kundenanforderungen sollte dabei auch die operative Ebene und deren spezifisches Know-how hinsichtlich Kunden und Produkten einbezogen werden. Im Anschluss beginnt die Budgetplanungsphase, welche in einzelne Budgetsprints unterteilt wird. Jeder Sprint hat eine spezielle Zielsetzung und ist klar terminiert. Im Entwicklungsbereich von Magna spielt das Thema Investitionen (Capex) eine wichtige Rolle, weshalb diese bereits im ersten Sprint geplant werden. Das Budgeting Team erarbeitet dabei ein realistisches Bild über das benötigte Investitionsbudget. Vor Beginn des Sprints findet die Sprint Planung statt. Dabei diskutiert das Team die anfallenden Aufgaben und zu beachtenden Rahmenbedingungen. Ergebnisse und Themen werden im Budget Backlog als Richtschnur festgehalten.

Morgentliche Daily-Stand-Ups dienen dazu, sich täglich im Budgetierungsteam kurz über aktuelle Aufgaben, Hürden und Herausforderungen auszutauschen. Weekly-Stands-Ups zwischen wichtigen Schnittstellenbereichen, wie etwa mit der Vertriebsabteilung oder der strategischen Entwicklung, sollen eine bereichsübergreifende Koordination sicherstellen. Die intensive Zusammenarbeit während eines Sprints und der interaktive Austausch durch Daily-Stand-Ups zielen neben der Stärkung der Selbstorganisation auch auf die Steigerung der Teammotivation. Jedes Team stellt nach Ablauf des Budgetsprints auf dem ersten Campustreffen seine bisherigen Ergebnisse im Budget Review vor. Durch Diskussionen zwischen allen Beteiligten, sowohl dem Budget Manager, Budget Master als auch dem Budgeting Team, können mögliche Unstimmigkeiten, wie etwa redundante Planungen, Konflikte oder unterschiedliche Prioritäten, bereits frühzeitig erkannt werden. Die Campus-Veranstaltungen geben den Beteiligten die Möglichkeit, über den eigenen Tellerrand zu schauen und vorhandenes Silo-Denken zu überwinden. Durch die Budgetsprint-Retrospektive sollen Verbesserungsmöglichkeiten im Hinblick auf das bisherige Vorgehen für den folgenden Budgetsprint erarbeitet werden.

Ziel des daran anknüpfenden zweiten Budgetsprints ist es, einen ersten Budgetentwurf zu erarbeiten. Auf dem Campus II erfolgt mithilfe des Controllings eine Plausibilitätsprüfung und Aggregation der einzelnen Teilbudgets. Die Ergebnisse der Campus-Veranstaltung gehen in den letzten Budgetsprint ein, bevor auf dem Campus III das konsolidierte Budget des Entwicklungsbereiches in großer Runde analysiert, diskutiert und von der Unternehmensführung verabschiedet wird. Zum Ende des Budgetierungsprozesses findet eine Retrospektive statt, auf der das methodische Vorgehen des gesamten Planungsprozesses abschließend kritisch analysiert wird.

### Agile Führungskultur und Mindset

Die agile Gestaltung der Budgetierung erfordert bei allen Beteiligten eine passende Denkhaltung, die auch als agiles Mindset bezeichnet wird. Dahinter steht die Überzeugung, dass die Mitarbeiter stets bestrebt sind, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten nach besten Kräften für das Unternehmen einzusetzen. Die zentrale Aufgabe der agilen Führung ist es, hierfür die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich jeder Mitarbeiter bestmöglich entfalten kann. Ohne agile Wer-

# IST DAS DIAGRAMM TOT?

te, wie etwa Sinnhaftigkeit, Verantwortung und Gemeinschaft, können agile Strukturen und Werkzeuge nicht funktionieren. In traditionellen hierarchischen Systemen führen selbstgesteuerte Teams zu Widersprüchen und Spannungen, weil sich deren Ziele, Kultur und Vorgehensweise stark vom restlichen Unternehmen unterscheiden. Ein Kanban-Bord, das Arbeitsfortschritte visualisiert, erfordert etwa Offenheit, Respekt, Mut und Vertrauen. Ohne diese Werte machen auch Retrospektiven wenig Sinn.<sup>11</sup>

Agile Budgetierung bedeutet einen **Bewusstseinswandel**, bei der die Entwicklung des Unternehmens und die individuellen Ziele der Mitarbeiter nicht in Konkurrenz zu einander stehen, sondern sich gegenseitig fördern und stimulieren. Die traditionelle Budgetierung basiert dagegen auf dem Prinzip von Belohnung und Bestrafung. Doch solche „Erziehungsmethoden“ funktionieren in heutigen Unternehmen nicht mehr. Extrinsische Anreize wie Bonuszahlungen konditionieren die Mitarbeiter darauf, nur noch monetär honorierte Ziele zu verfolgen. Dies provoziert taktisches und manipulatives Verhalten, wie es bei der Budgetierung häufig zu beobachten ist. Vermag eine Prämie anfangs noch zu motivieren, wird sie durch die Mitarbeiter schnell als selbstverständlich angesehen. Um weiter leistungssteigernd zu wirken, muss sie erhöht werden, bis auch hier irgendwann eine Grenze erreicht ist.<sup>12</sup> Sehen die Mitarbeiter die Budgetziele nicht als sinnvoll an, werden sie sich auch nicht in deren Verwirklichung einbringen. Komplexe Führungskontexte erfordern jedoch eigenverantwortliches und kreatives Denken und Handeln. Bei der agilen Budgetierung wird dabei die mangelnde Prognostizierbarkeit der Unternehmenszukunft und daraus die Unvermeidlichkeit von Fehlern akzeptiert, getreu dem Motto: „Fail fast – fail early – fail cheap – learn faster“. Ein Suchen nach Schuldigen wäre in höchstem Maße kontraproduktiv, denn Fehler machen lediglich deutlich, was noch verbessert werden kann.

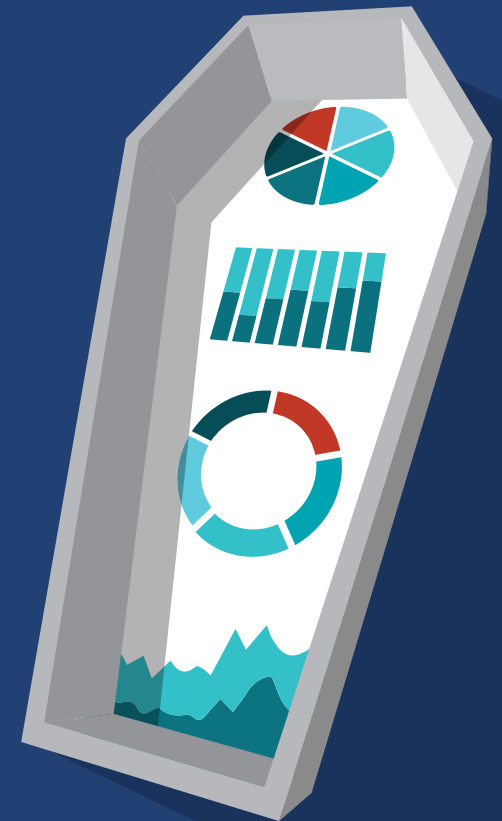
Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass Agilität und Budgetierung kein Widerspruch sein müssen. Im Gegenteil, die Integration der Agilität als Gestaltungsempfehlung in das Konzept der Modernen Budgetierung ermöglicht es, in einem volatilen Wettbewerbsumfeld und in komplexen Führungskontexten sowohl eine flexiblere Planung als auch eine bessere unterjährige Unternehmenssteuerung zu erreichen. ■

## Literatur

- Doerr, J.: OKR, München 2018.
- Ehlken, J./Neumann-Giesen, A. (2015): *Idee, Nutzen und Anwendung der Campus-Planung*, in: *Controlling & Management Review*, 59. Jg., 2015, Sonderheft 1, S. 48-53.
- Gleich, R./Schentler, P./Tschandl, M./Rieg, R./Kraus, U./Michel, U.: *Moderne Budgetierung im Überblick*, in: Gleich, R./Gänßlen, S./Kappes, M./Kraus, U./Leyk, J./Tschandl, M. (Hrsg.): *Moderne Instrumente der Planung und Budgetierung*, 2. Aufl., Freiburg/München 2015, S. 33-54.
- Hofert, S.: *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*, 2. Aufl., Wiesbaden 2018.
- Lobacher, P.: *Objectives & Key Results (OKR) als agiler und partizipativer Führungsansatz*, in: Petry, T. (Hrsg.): *Digital Leadership*, 2. Aufl., Freiburg u. a 2019, S. 241-252.
- Pircher, R.: *Agilstabile Organisationen*, München 2018.
- Preußig, J. (2018): *Agiles Projektmanagement*, Freiburg 2018.
- Rieg, R.: *Planung im Team: Die Weisheit der vielen nutzen*, in: Gleich, R./Kappes, M./Leyk, J. (Hrsg.): *Planung, Budgetierung und Forecasting*, Freiburg/München 2019, S. 55-66.
- Roth, G./Herbst, S.: *Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern*, 2. Aufl., Stuttgart 2020.
- Scheller, T. (2017): *Auf dem Weg zur agilen Organisation*, München 2017.
- Stoi, R.: *Kontextorientierte Führung und Organisation: Ein situatives Führungsmodell*, in: *zfo*, 91. Jg., 2022, Nr. 2, n.o.S.
- Stoi, R./Patz, M.: *Dezentrale Transformation durch agile Führung*, in: *PERSONALquarterly*, 74. Jg., 2022, Nr. 2, n.o.S.
- Stoi, R./Dillerup, R.: *Unternehmensführung – Erfolgreich durch modernes Management & Leadership*, 6. Aufl., München 2022.

## Fußnoten

- 1 vgl. i. F. Gleich et al., 2015, S. 35 ff.; 2 in Anlehnung an Gleich et al., 2015, S. 38; 3 vgl. Stoi, R., 2022, n.o.S.; 4 vgl. Stoi, R./Patz, M., 2022, n.o.S.; 5 vgl. i. F. Preußig, 2018, S. 63 ff.; Scheller, 2017, S. 481 ff.; 6 vgl. Doerr, 2018, S. 12 ff.; 7 vgl. Stoi/Dillerup, 2022, S. 769 ff.; 8 vgl. Stoi/Dillerup, 2022, S. 770; Lobacher, 2019, S. 244 ff.; 9 vgl. Stoi/Dillerup, 2022, S. 769; 10 vgl. Ehlken/Neumann-Giesen, 2015, S. 49 ff.; Rieg, 2019, S. 62 f.; 11 vgl. Pircher, 2018, S. 37; Hofert, 2018, S. 9 f.; 12 vgl. Roth/Herbst, 2020, S. 311 ff.



## Die neuen Standards des Visual Design.

Live-Webinar mit  
**Dr. Nicolas Bissantz**  
am 26. April 2022, 10:00 Uhr

**Jetzt anmelden**  
[bissantz.de/kennenlernen](https://bissantz.de/kennenlernen)



# BISSANTZ