

CONTROLLER[®]

Zeitschrift für Controlling und Unternehmensberatung

Magazin



Das Science
und die Controller!

Die Nachhaltigkeit des
internen Controlling

Wohin
controlling
steht

Das liebe Berichtswesen

REPORTING, Controller, Geschäfts, Controlling



www.controller-magazin.de
0201 90 90 90
www.controller-magazin.de

GEMA

Agiles und digitales Transformations-Controlling

Herausforderungen der Einführung bei der GEMA – ein Praxisbericht.

Stefan A. Duvvuri / Jan Mayrhofer

Die Digitalisierung und die dynamischen Rahmenbedingungen der VUKA-Welt stellen betriebliche Herausforderungen für viele Unternehmen und Branchen dar. Technologische Innovationen führen zur Transformation von Prozessen, Produkten und Geschäftsmodellen. Gleichzeitig entsteht mit der Digitalisierung eine kontinuierlich wachsende Datenflut, die es zu verarbeiten gilt, um sich langfristig am Markt zu behaupten. Diese volatilen Rahmenbedingungen ändern stetig die Anforderungen und die Erwartungshaltung der Stakeholder an Unternehmen und somit auch an die internen Prozesse.



Summary

Die digitale Transformation ist für viele Unternehmen eine Herausforderung. Sie müssen in einer VUKA-Welt immer schneller auf Veränderungen reagieren und digitale Lösungen finden. So werden eine Vielzahl von Programmen und Projekten begonnen und gleichzeitig agile Arbeitsweisen eingeführt. Die Autoren schildern, welche Erfahrungen sie bei der Einführung eines agilen und digitalen Transformations-Controllings gemacht haben und liefern erste Lessons Learned.

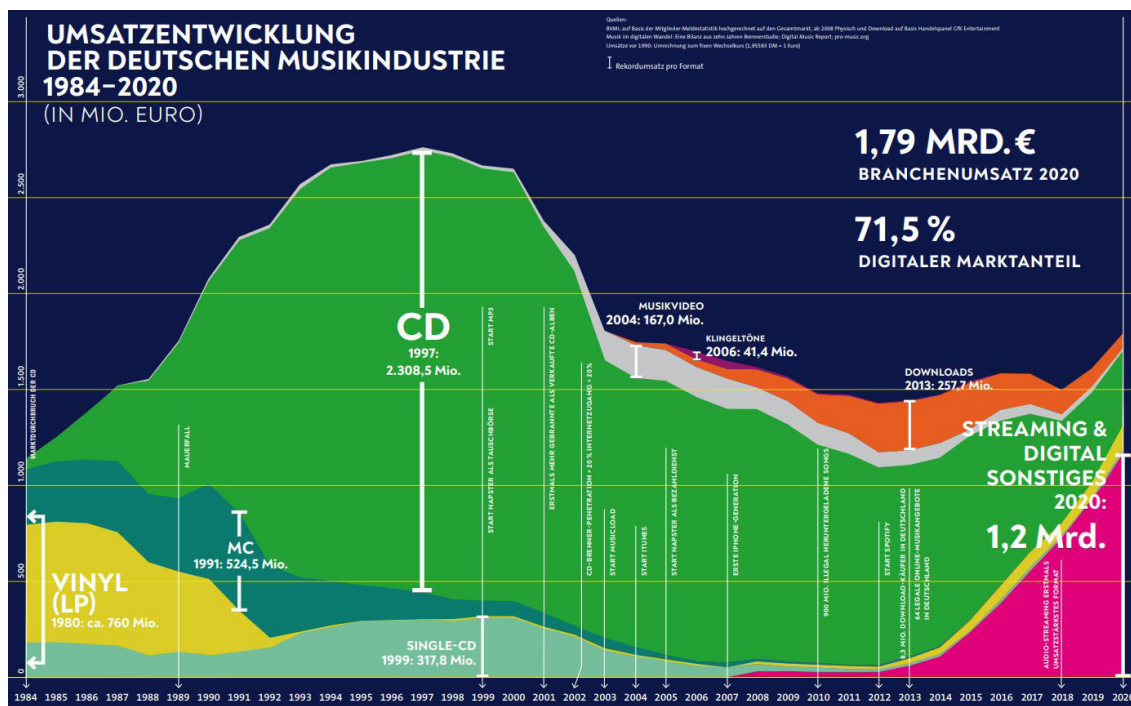


Abb. 1: Umsatzentwicklung der Musikindustrie (Quelle: Bundesverband Musikindustrie (Hrsg.): Musikindustrie in Zahlen 2020; S. 5)

Durch das agile Manifest, welches 2001 in Utah für die Softwareentwicklung erarbeitet wurde, entstand eine Veränderung des Mindsets, das Unternehmen bis heute in ihrer Organisation erfolgreich umzusetzen versuchen. Der eigentliche Entwicklungsprozess rückt in den Hintergrund und die Frage, wie man Mehrwert für Kunden schaffen kann, in den Vordergrund. Am Beispiel der Reorganisation und Neuausrichtung des Kunden- und Mitgliederservices der Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte (GEMA) soll aufgezeigt werden, welche Rolle das Controlling in einer agilen und digitalen Transformation wahrnehmen kann, welche Schritte notwendig sind, um den eben beschriebenen Mehrwert zu liefern und welche Herausforderungen es dabei zu bewältigen gilt.

Die GEMA

Als Verein fokussiert sich die GEMA darauf, dass das geistige Eigentum ihrer Mitglieder (Komponisten*, Textdichter und Musikverleger) geschützt ist und sie durch die Nutzung ihrer Werke fair entlohnt werden. Um dies sicherzustellen, schließt die GEMA mit Musiknutzern (Kunden bzw. Lizenznehmern) Verträge ab und nimmt die Vergütung ein. Die eingenommenen Gelder werden als sogenannte Tantiemen an die Mitglieder verteilt. Der Vorteil für die Musikurheber liegt darin, dass sie sich gänzlich auf ihr kreatives Schaffen konzentrieren können. Zusätzlich engagiert sich die GEMA für die Schaffung einer vielfältigen Musikkultur in Deutschland, indem sie zahlreiche Förderprojekte unterstützt. Des Weiteren setzt sie sich für ein zukunftsorientiertes Verständnis des Urheberrechts ein und vertritt so die Interessen ihrer Mitglieder auf politischer Ebene.

Auslöser der Transformationsnotwendigkeit

Die Digitalisierung hat den Musikmarkt mit seinen unterschiedlichen Teilnehmern hart getroffen. Durch die Umwandlung von physischen (z.B. Musik LP und CD) in immer neuere digitale Produkte (z. B. MP3-Formate) und Lösungen (z. B. Streamingdienste wie Spotify oder „User Uploaded Content“-Plattformen wie YouTube) haben sich sowohl das Nutzerverhalten als auch die Erlösmöglichkeiten in den vergangenen zwei Jahrzehnten nachhaltig verändert. Alte Geschäftsmodelle wurden bzw. werden durch neue abgelöst.

Die ökonomischen Auswirkungen der digitalen Transformation im Musikmarkt haben die Umsatzentwicklung seit ihrem Umsatz-Peak im Jahr 1997 einschneidend verändert (siehe Abb. 1). So sind die Umsatzerlöse aus dem Verkauf von physischen Produkten signifikant zurückgegangen, während die digitalen Angebote mittlerweile einen Marktanteil von 71,5 % (2020) gegenüber 25,1 % im Jahr 2014 einnehmen.¹

Gleichzeitig erleiden Urheber erhebliche Umsatzeinbußen, da ihre Werke auf zahlreichen Online-Plattformen abgespielt werden, jedoch der Verdienst, auch gegenüber einer CD, deutlich geringer ist. Während die Urheber im Schnitt 1,58 € pro verkaufter CD verdienen,² sind es zum Beispiel bei Spotify 0,00348 Cent pro Stream.³ Gemessen an den Nutzungszahlen sind diese Plattformbetreiber heute die dominanten Akteure im Online-Markt, auch wenn die Urheber bislang nur sehr gering an den Erlösen der Streamingdienste beteiligt werden.



Dr. Stefan A. Duvvuri

unterstützt das Programm MiLOS beim Aufbau des agilen und digitalen Transformationscontrollings. Als freiberuflicher Berater verfügt er über langjährige Erfahrung bei Wertungsgesellschaften. Des Weiteren ist er Dozent an der Internationalen Berufsakademie (iba) Heidelberg mit den Schwerpunkten Controlling und Performance Management.
stefan.duvvuri@duvvuri-consulting.com



Jan Mayrhofer

ist bei der GEMA für das Aufgabengebiet Projekt- / Programm- sowie Portfoliocontrolling tätig und fokussiert sich zusätzlich auf den Aufbau und Durchführung des Performance Controllings in der Direktion MKS.
jmayrhofer@gema.de

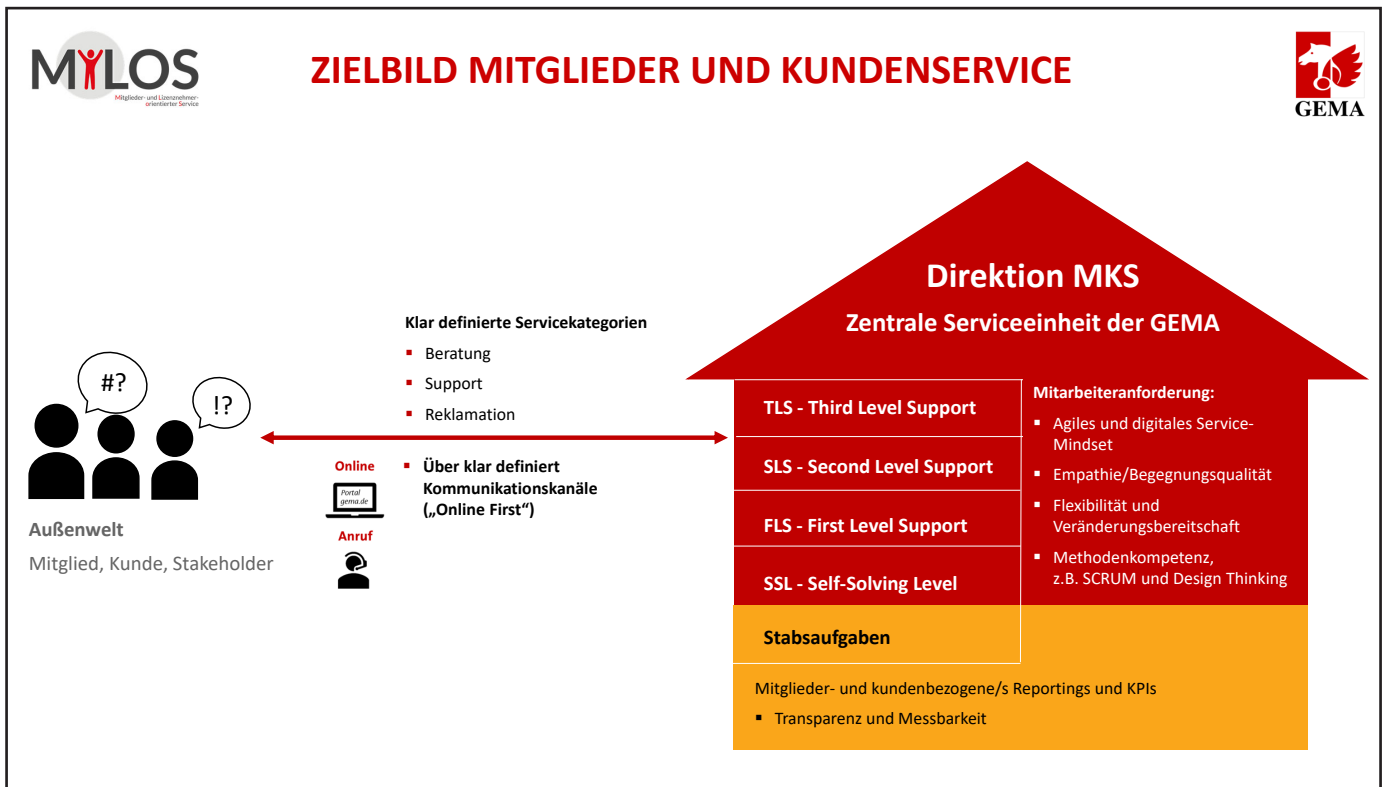


Abb. 2: Zielbild der neuen Servicedirektion

Neben den wirtschaftlichen Herausforderungen, die die Verwertungsgesellschaften für ihre Mitglieder bewältigen müssen, kommen geänderte Serviceerwartungen an Produkte und Prozesse hinzu. Was bedeutet dies für die GEMA? Lizenznehmer, wie der Einzelhandel, Bars oder Konzertveranstalter, erwarten digitale Serviceangebote wie Self-Service-Portale, in denen bspw. Vereinbarungen zur Nutzung von Musik oder die Änderung von Kundendaten eigenständig erledigt werden können. Des Weiteren müssen Lizenzen unkompliziert in einem Shop-System zu erwerben sein. Schließlich sind Lizenznehmer diese digitalen Angebote bereits von ihrer Bank oder der Bahn gewohnt.

GEMA-Mitglieder erwarten hingegen transparente und selbsterklärende Erlösabrechnungen für die Nutzung ihrer Werke z. B. im Fernsehen, Radio und / oder bei Live-Konzerten. Sie möchten auf einen Blick erkennen, welcher Song wo, wann, wie häufig gespielt und welcher Erlös hierfür erzielt wurde (Ziel: hohe Transparenz). Darüber hinaus erwarten beide Stakeholdergruppen (Mitglieder und Kunden) kurze Reaktionszeiten für die Bearbeitung von Anfragen und Reklamationen sowie Transparenz über den Bearbeitungsstand, wie sie es von anderen Dienstleistern kennen (Ziel: zeitgemäßer Service).

Zielsetzung des Programms MiLOS

Um diesen Anforderungen der Mitglieder und Kunden nach Transparenz und zeitgemäßem Service gerecht zu werden, wurde 2020 das Programm Mitglieder- und Lizenznehmer-orientierter Service (MiLOS) gestartet. Das Programm verfolgt folgende Ziele:

1. Aufbau einer Service-Direktion, d. h. einer zentralen Anlaufstelle für Mitglieder- und Kundenanfragen. Hierbei sollen alle Serviceprozesse in die Kategorien Beratung, Support und Reklamation unterteilt, standardisiert, transparent, messbar und effizienter gemacht werden.
2. Digitalisierung von Kunden- und Mitgliederprozessen, um einen zeitgemäßen Service mit kurzen Reaktionszeiten sicherzustellen bzw. das eigenständige Einholen von Informationen zu ermöglichen. Im Mittelpunkt steht die Strategie „Online first“.
3. Das Service-Programm als Treiber für die agile und digitale Transformation der gesamten GEMA. Zunächst sollen im zentralen Servicebereich agile Werte und Prinzipien (BEING AGILE) eingeführt sowie die Methoden und Praktiken (DOING AGILE) angewandt werden. Anschließend sollen die gewonnenen Erfahrungen auf die gesamte Organisation übertragen werden. Dies gilt auch für das Vorantreiben digitaler Lösungen.

Abb. 2 zeigt vereinfacht, wie sich die o. g. Ziele in Einklang mit der organisatorischen Zielausrichtung bringen lassen und welche Anforderungen auch an die Mitarbeiter in Zukunft gestellt werden.

Um die definierten Ziele zu erreichen, wurde eine Programmstruktur gewählt, bestehend aus vier IT-Projekten (z. B. die Entwicklung und Implementierung eines neuen Vorgangssteuerungstools, die Einführung eines Tools zur Optimierung der Reklamationsbearbeitung) und vier Non-IT-Projekten (z. B. die Konzeptionierung und Umsetzung einer neuen Aufbauorganisation, die Erstellung von Prozess- und Wissensdokumentationen).

Durch die Zusammenlegung von vier dezentralen Serviceeinheiten aus unterschiedlichen Direktionsbereichen mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten, IT-Systemen, Kennzahlen und Datenqualitäten wurde die Notwendigkeit für den Aufbau einer zentralen Controlling-Funktion in der neuen Service-Direktion Mitglieder-Kunden-Service (MKS) erkannt. Die Anforderungen an das operative Controlling waren schnell formuliert. Diese umfassten den Aufbau einer einheitlichen Datenbasis sowie eines zentralen Controllingsystems. Gleichzeitig sollte die Transformation bzw. Neuausrichtung in Form eines agilen und

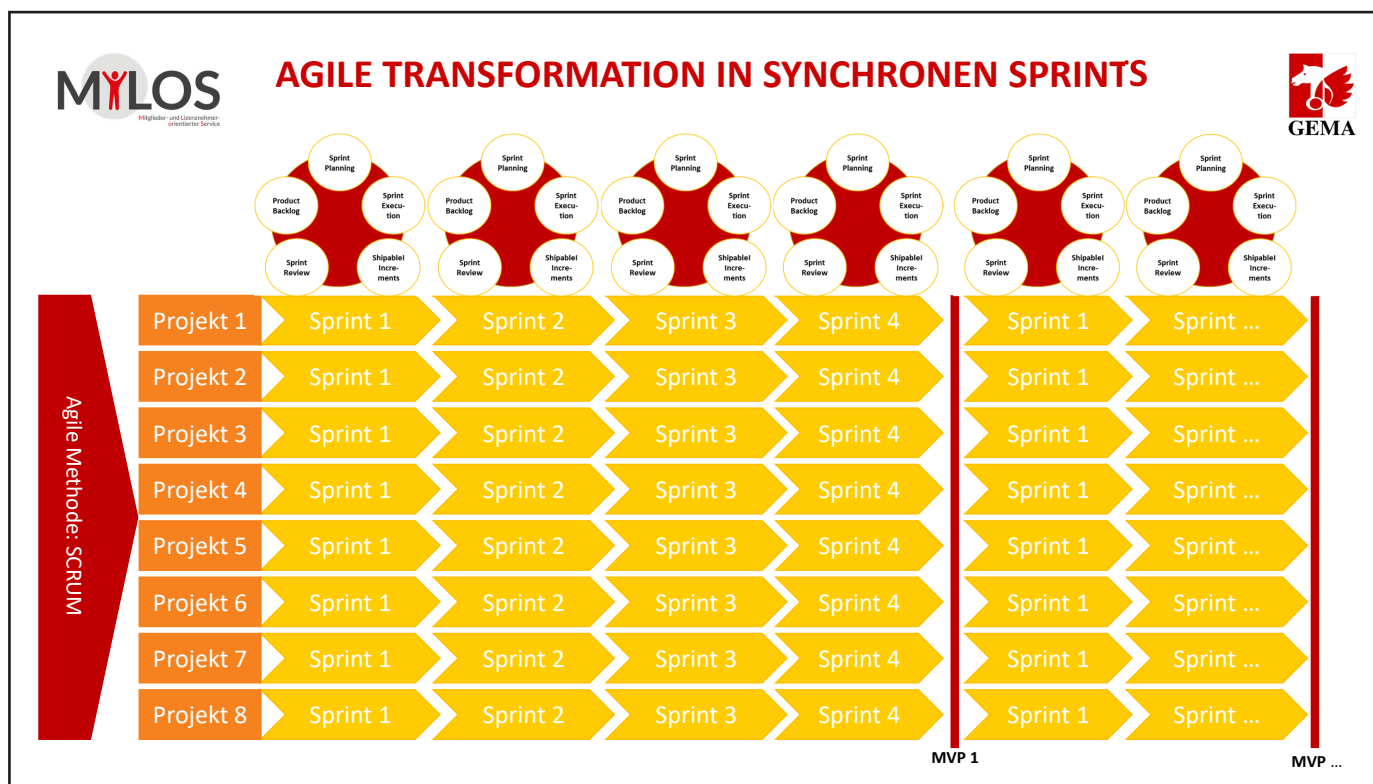


Abb. 3: Synchronisation von Sprints

digitalen Transformations-Controllings unterstützt werden. Diese Controlling-Anforderungen waren zu Beginn des Programms noch recht vage.

Bestandteile und Herausforderungen des Transformations-Controllings

In Übereinstimmung mit dem Leitbild des Internationalen Controller Vereins (ICV)⁴ verstehen wir das Controlling der neuen Servicedirektion als Business-Partner des Managements. Es gestaltet und begleitet den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und versorgt die Führungskräfte mit entscheidungsrelevanten Informationen. Der Aufgabenbereich umfasst sowohl den agilen und digitalen Transformationsprozess als auch die operativen Serviceprozesse.

Agiles Transformations-Controlling

Agile Arbeitsweisen sollen nicht nur fester Bestandteil der neuen Direktion MKS sein, sondern auch im Rahmen des Transformationsprozesses zum Einsatz kommen. Daher war es vor dem Start der Konzeptions- und Implementierungsphase notwendig, ein gemeinsames Grundverständnis hinsichtlich Agilität zu entwickeln. „Was bedeutet Agilität?“, „Welche agilen Methoden

gibt es?“, „Wie setze ich idealerweise diese neu erlernte Arbeitsweise in meiner täglichen Arbeit um?“.

Aufgrund der Vorteile wie einer zeitnahen Realisierung von Produktbestandteilen (Increments), der Ausrichtung an Kundenbedürfnisse und dem Wissenstransfer zwischen den Teammitgliedern hat sich das Programmteam für die agile Entwicklungsmethode bzw. das Framework Scrum entschieden. Im Vergleich zum klassischen Projektmanagement („Wasserfall“) und einer vollständigen Umsetzung des vordefinierten Scopes (Big-Bang) inklusive den zusätzlich bekannten Parametern Budget und Zeit, liegt bei Scrum der Fokus auf einem iterativen, inkrementellen Ansatz, bei dem ein Produkt Schritt für Schritt, d.h. von Sprint zu Sprint um Inkremente ergänzt und weiterentwickelt wird. Durch frühes Feedback von Kunden und Mitgliedern können unnötige Anforderungen vermieden werden. Gleichzeitig lässt sich die Anzahl von Bugfixes in Form von Change Request nach Fertigstellung des Projekts reduzieren.

Das Programm MiLOS besteht aus acht Projekten bzw. acht Scrum-Teams, die jeweils eigene Produkte bzw. Services pro Sprint entwickeln. Darüber hinaus arbeiten die Scrum-Teams an der Herstellung gemeinsamer

mer Inkremente in Form von integrierten Minimum Viable Products (MVPs) zusammen (siehe Abb. 3).

Während bei der Software-Entwicklung agile Teams erfahren im Umgang mit Scrum sind, fehlt bei aufbau- und ablauforganisatorischen Projekten oftmals diese Erfahrung. Eine wesentliche Aufgabe neben der Vermittlung von agilen Arbeitsmethoden war das Finden eines geeigneten Frameworks, um die Koordination der Teams im Hinblick auf das gemeinsame Ziel sicherzustellen. Gerade wenn mehrere Scrum-Teams an einem Produkt oder einer Dienstleistung arbeiten, muss ein besonderes Augenmerk auf den Abhängigkeiten und der Kommunikation zwischen den Teams liegen. In Anlehnung an das Nexus-Framework⁵ wurden deshalb neue Rollen (Integrationlead sowie Controlling), Ergebnisse (z. B. das Refinement) sowie Artefakte wie das integrierte Sprint Backlog eingeführt.

Diese Komplexität hat sich auch auf das Controlling des Programms niedergeschlagen. Zur Planung und Steuerung der agilen Transformation wird das Projektmanagement-Tool Jira eingesetzt und die zur Verfügung stehenden Out-of-the-box-Metriken wie Sprint Burndown, Epic- und Release-Burndown und Velocity verwendet.⁶ Die Velocity

misst die Geschwindigkeit der Abarbeitung von Story Points, die ein Scrum-Team durchschnittlich pro Sprint erledigt. Story Points stellen den Entwicklungsaufwand einer Story dar und berücksichtigen die Menge an zu erledigenden Aufgaben, die Komplexität sowie mögliche Risiken bei der Umsetzung.

Auch die Nutzung von Jira ist nicht selbstverständlich. Mit diesen Herausforderungen müssen nicht nur die Entwicklungsteams, sondern auch das Controlling lernen, umzugehen. Aufgrund der Struktur ist die Synchronisation der Sprints eine wesentliche Voraussetzung, um das Programm mit den oben genannten Kennzahlen zu monitoren und zu steuern. Für die eigentliche Programmsteuerung ist die Jira-Erweiterung Big Picture im Einsatz. Diese Ergänzung liefert dem Transformations-Controlling Informationen über den zeitlichen Verlauf von Sprints, gegenseitige Abhängigkeiten und geplante Inkremente sowie MVPs. Die grafische Darstellung in Big Picture hinsichtlich der agilen Programm-Roadmap ermöglicht es auf einen Blick zu erkennen, wenn sich die Fertigstellung von Inkrementen sowie MVPs verschiebt, um schnellstmöglich gegenzusteuern.

Mit dem agilen Transformations-Controlling soll die Transparenz des Umsetzungsstands sichergestellt und die Gefahr von Verschiebungen von Liefergegenständen frühzeitig identifiziert sowie Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Die erstmalige Anwendung bei gleichzeitiger Einführung, Vorstellung und Schulung agiler Arbeitsmethoden mit neuen IT-Lösungen kann Programmteilnehmer schnell überfordern. Hier ist es wichtig, einerseits nicht mit überzogenen Erwartungen an das Programmteam heranzutreten, und andererseits die Auswahl und Implementierung

geeigneter Steuerungsinstrumente sowie die Schulung der involvierten Mitarbeiter frühzeitig zu beginnen. Für das Controlling ist es wiederum wichtig, an den verschiedenen Ereignissen wie Integration Sprint Planning, Sprint-Review und Refinement teilzunehmen, da nur so ein Verständnis für die (integrierten) Sprintziele gewonnen, Verzögerungen im Programm identifiziert (d. h. eine verspätete Lieferung der MVPs) und entsprechend gegengesteuert werden kann.

Digitales Transformations-Controlling

Für das Programm MiLOS bedeutet digitale Transformation die Überführung von Prozessen, Daten, Produkten, Mitgliedern und Kunden sowie IT-Systemen der Direktion MKS auf eine digitale Ebene. Die Erfolgsmessung der Überführung setzt möglichst messbare Programmziele voraus. Die GEMA hat im Programm MiLOS folgende digitale Transformationsziele formuliert:

- Digitalisierte Prozesse
 - ▶ Alle Prozessschritte sollen ohne Systembrüche und manuelle Arbeiten digital abgebildet werden. Ziel: digitale, transparente, nutzerfreundliche und automatisierte Serviceprozesse.
- Digitale Anbindung von Mitgliedern und Kunden
 - ▶ Der Datenaustausch zwischen Mitgliedern, Kunden und der GEMA soll digital über das Online-Portal für Mitglieder und Kunden erfolgen. Ziel: Effizienzsteigerung der (digitalen) Prozesse.
- Digitale Daten
 - ▶ Überführung analoger in digitale Daten und zukünftig die ausschließliche Aufnahme, Speicherung und Verwaltung digitaler (strukturierter wie unstrukturierter) Daten. Ziel: verbesserte Auswertungsmöglichkeiten und kontinuierliche

Weiterentwicklung neuer Services für Mitglieder und Kunden.

Zum Erreichen dieser Ziele wurden zunächst die IST-Customer Journeys von den Programmteilnehmern aus einer outside-in Perspektive aufgenommen. Durch diese Ermittlung des Status quo wurden erhebliche Prozessschwächen identifiziert. Gleichzeitig konnten Ansätze der Prozessoptimierung sowie der Einsatz digitaler Lösungen abgeleitet werden, die bei der anschließenden Modellierung der Soll-Customer Journeys berücksichtigt wurden. Das Controlling entwickelte und erfasste während dieser Phase Kennzahlen zur Messung des Digitalisierungsstands. Hierzu gehören u. a. Durchlaufzeit, Zeiteffizienz, Nutzungs- und Akzeptanzgrad digitaler Lösungen (z. B. Mitglieder- und Kundenportal), Anzahl der Touchpoints je Servicekategorie (z. B. Mitgliederreklamation) sowie Automatisierungsgrad der Serviceprozesse. Gleichzeitig formulierte das Programmteam für die unterschiedlichen Soll-Customer Journey Ziel-Werte.

In der Phase der Prozessgestaltung ist es Aufgabe des Controllings darauf zu achten, dass die Soll-Werte erreicht werden. Hierzu werden regelmäßig Berichte zur Soll-Ist-Entwicklung bereitgestellt. Die klassische Controlling-Steuerung soll die Fokussierung auf die Zielwerte und deren Erreichung sicherstellen. Eine große Herausforderung für die einheitliche Berichterstellung bestand in der Verfügbarkeit und Qualität der Daten. So zeigte sich, dass für die Ermittlung der Kennzahlen Prozesszeiten und Touchpoints reportingrelevante Daten wie Zeitstempel und Events in den IT-Systemen und Portalen fehlten. Eine Ursache hierfür kann im Verantwortungssplit für Themen wie Portal, Homepage, Marketing, Kampagnen, Call Center

usw. liegen. In der Vergangenheit wurde bei der Implementierung meist nicht End-to-End gedacht und es fehlte das Verständnis für Steuerungs- und Reportinganforderungen (z. B. das Implementieren von Messpunkten).

Um die Aufgabe im Transformationsprozess umfassend zu erfüllen, muss u. E. auch das Controlling digitaler werden. Die stetig anwachsende Datenmenge aus Mitglieder- und Kundentransaktionen im Service muss schneller und leichter verarbeitet werden. Robotic Process Automation (RPA) kann dem Controlling bei der Verarbeitung und Aufbereitung der Datenmenge helfen. Für Reportingzwecke sollten zeitgemäße Dashboards verwendet werden, die ein Self-Controlling für Führungskräfte und Mitarbeiter ermöglichen, selbst über Direktionsbereiche hinweg. Die große Herausforderung besteht hierbei darin, die one-version-of-truth zu gewährleisten, um über Prozessschwächen, Ursachen und Verbesserungen ergebnisoffen zu sprechen. Des Weiteren können Data Mining Tools wie Celonis oder Prozessautomatisierungstools wie Camunda genutzt werden, um Prozessschwächen zu identifizieren sowie Transparenz über Wirkungsbeziehungen zu liefern. Zu guter Letzt sollten Predictive Analytics Lösungen im Controlling zum Einsatz kommen, um z. B. das Auftreten von Reklamationen von Mitgliedern und Lizenznehmern vorherzusagen und so das Entstehen bestimmter Ergebnisse zu vermeiden.

Die Umsetzung erforderlicher IT-Lösungen steht jedoch oftmals im Widerspruch zu den Plänen der zentralen IT-Abteilung. Darüber hinaus zeigt sich bei vielen Transformationsprogrammen, dass die Beharrungskräfte sehr groß und die Bereitschaft zur Transparenz über Daten und Prozesse in Unternehmen oftmals gering sind. Eine der größten Herausforderungen der digitalen Transformation liegt daher im Einreißen von Organisations- und Daten-Silos.

Operatives Controlling

Die dritte Aufgabe für das Controlling im Rahmen der Transformation ist der Aufbau des operativen Controllings für die neue Servicedirektion. Begonnen wurde mit der Analyse der verwendeten Kennzahlen in den ehemals unterschiedlichen dezentralen Serviceabteilungen. Dies umfasste die Definition der Kennzahlen und die Datenquellen (IT-Systeme), die zur Berechnung der Kennzahlen herangezogen werden. Hierbei zeigte

sich, dass größtenteils ähnliche Kennzahlen wie Eingang, Abarbeitung und Rückstand von Aufgaben (Tickets) berichtet wurden, aber die Daten zur Berechnung der Kennzahlen aus unterschiedlichen Quellen (z. B. aus SAP CRM oder Excel) stammen. Auch die Datenerhebung sowie die Reporting-Zyklen waren nicht einheitlich. Somit war klar, die Daten müssen harmonisiert und in Zukunft aus einer Datenquelle stammen bzw. über ein einheitliches Datenmodell ausgewertet werden können. Des Weiteren zeigte sich, dass wesentliche Controllingaufgaben, wie das Planen von Zielvorgaben, die Kontrolle der Zielerreichungsgrade und das Nachverfolgen von Steuerungsmaßnahmen noch nicht vollständig im Bewusstsein der betroffenen Serviceeinheiten verankert waren. Daher wurde nochmals das Verständnis für die Notwendigkeit von Zielwerten vermittelt.

Aktuell werden im Rahmen einer „Bestandsaufnahme“ die Definition und Berechnung der Kennzahlen sowie Zielwerte gemeinsam erarbeitet und festgelegt. Im nächsten Schritt ist ein übergreifendes Dashboard mit Ampelsystem geplant, welches in einem einheitlichen Reportingzyklus den jeweiligen internen Stakeholdern zur Verfügung gestellt werden soll.

Fazit

Eine agile Transformation ist eine Reise ins Ungewisse, da Ziele, im Vergleich zu Wasserfall-Projekten, im Vorfeld nicht eindeutig definiert werden können. Daher ist es zu Beginn einer solchen Reise wichtig, alle Stakeholder, insbes. das Top-Management, die Programm-Auftraggeber und den Betriebsrat hinsichtlich agiler Arbeitsweisen und Methoden mitzunehmen. Anderenfalls entsteht Enttäuschung, wenn vermeintlich konkrete Ziele nicht wie geplant erreicht werden.

Grundsätzlich ist es zu Beginn einer agilen und digitalen Transformation essenziell, vorher zu definieren, was unter den Begriffen Agilität und Digitalisierung verstanden wird. Nur ein gemeinsames Verständnis auch hinsichtlich der angestrebten Ziele stellt sicher, dass alle Beteiligten in die gewünschte Richtung marschieren und den Mitarbeitern Ängste vor Veränderungen („Verliere ich durch die Digitalisierung meinen Arbeitsplatz?“) genommen werden. Zu Beginn der Transformation sollte der Reifegrad der Organisationseinheiten und Mit-

arbeiter für agile Arbeitsweisen ermittelt und dies bei der Auswahl der Programm-/Projektmethoden berücksichtigt werden. Bei einem geringen agilen Reifegrad empfiehlt sich vor dem Start der Transformation ausreichend Zeit für die Schulung von Führungskräften und Mitarbeitern einzuplanen. Eine Lösung kann auch der Einsatz eines Methodenmixes (hybride Methoden) aus Wasserfall, Scrum, Kanban usw. sein. In diesem Fall können jedoch die Anforderungen an das Transformations-Controlling steigen.

Während der Transformationsphase sollten alle Mitarbeiter, die von der Transformation direkt betroffen sind, regelmäßig über den Stand der Entwicklung informiert und auch aktiv in Transformationsformate wie z. B. Werkstattgespräche eingebunden werden. Dies kann die Akzeptanz für agile Arbeitsweisen und das Ergebnis der Transformation steigern, da Mitarbeiter eingebunden sind und den Einsatz agiler Methoden hautnah erleben.

Da sich das Programm aktuell noch in der Implementierungsphase befindet, lassen sich abschließend noch keine Aussagen zum Gesamterfolg der agilen und digitalen Transformation treffen, zumal die Entwicklung agiler Fähigkeiten und die Nutzung agiler Methoden zeitlichen Entwicklungsbedarf benötigen. Doch bereits heute zeigt sich, dass der Erfolg einer agilen und digitalen Transformation wesentlich davon abhängt, dass das oberste Management das richtige Mindset mitbringt, Transparenz und Veränderungswillen vorlebt und den Einsatz innovativer, digitaler Tools und agiler Arbeitsweisen fordert und fördert. ■

Fußnoten

**) Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text das generische Maskulinum (z. B. Mitarbeiter) verwendet. Gemeint sind jedoch immer alle Geschlechter (m/w/d).*

1 Vgl. Bundesverband Musikindustrie (Hrsg.):

Musikindustrie in Zahlen 2020; S. 5

2 Vgl. <https://www.delamar.de/musikbusiness/musikbiz-was-musiker-so-an-einer-cd-verdienen-1926/>

3 Vgl. <https://www.delamar.de/musikbusiness/was-streaming-einbringt-45499/>

4 Vgl. <https://www.icv-controlling.com/de/verein/leitbild.html>

5 Vgl. Bittner, K., Kong, P., West, D.: Mit dem Nexus™ Framework Scrum skalieren: Kontinuierliche Bereitstellung eines integrierten Produkts mit mehreren Scrum-Teams (2018), Heidelberg

6 Vgl. <https://www.atlassian.com/de/agile/project-management/metrics>