

Stefan  
Asenkersch-  
baumer  
im Dialog  
mit  
Jürgen  
Weber



## „Wichtig ist, dass wir die agile Herangehensweise vorleben“

---

Bosch will im Internet der Dinge und in der Elektromobilität führender Anbieter werden – ein Vorhaben, das neben großem Engagement auch große Agilität verlangt. Der CFO will mit gutem Beispiel vorangehen und lässt sein Team mit agilen Methoden arbeiten. Für Mitarbeiter und Führungskräfte ist das Chance und Herausforderung zugleich.



Fotos: © Kai Myller

### **Prof. Dr. Stefan Asenkerschbaumer,**

*Jahrgang 1956, ist seit Juli 2013 stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH. Er ist zuständig für die Ressorts Finanzen und Accounting, Controlling, Planung und M&A, internes Rechnungswesen und Organisation sowie Inhouse Consulting. Darüber hinaus verantwortet er die IT sowie Einkauf und Logistik. Als Gesellschafter gehört er der Robert Bosch Industrietreuhand KG seit 01. Januar 2018 an. Asenkerschbaumer nahm in den letzten 30 Jahren bei Bosch verschiedene Führungsaufgaben im In- und Ausland wahr. 1982 schloss er an der Universität Erlangen-Nürnberg sein Diplomstudium der Wirtschaftspädagogik und 1984 das der BWL ab. Anschließend promovierte er zum Thema betriebliches Innovations-Management. Anfang 2017 ernannte ihn die Universität Erlangen-Nürnberg zum Honorarprofessor.*

Herr Professor Asenkerschbaumer, mir persönlich ist der Begriff „Agilität“ das erste Mal im Kontext des neu aufkommenden Supply Chain Managements begegnet. Plötzlich sollte alles agil sein. Damals, vor 20 Jahren, war Agilität aber noch ein abstraktes, systemtheoretisches Konzept. Keiner konnte etwas damit anfangen. Ins Rampenlicht der breiten Unternehmensöffentlichkeit ist Agilität erst mit der aktuellen Digitalisierungsdiskussion getreten. Ist denn Agilität an die Digitalisierung geknüpft?

Ja und nein. Für uns ist Digitalisierung nicht neu, denn Digitalisierung gibt es im Fertigungsbereich seit den 1960er Jahren. Was neu ist, ist die Kopplung von Menschen und Dingen. Sie erhöht das Tempo. Wir müssen uns nun noch stärker an unseren Kunden orientieren, brauchen schnellere Feedback-Schleifen und müssen uns schneller anpassen als in der Vergangenheit. Deshalb ist Agilität so wichtig, denn sie bedeutet rasche Anpassung mit einem klaren Fokus: unserem Kunden. Das heißt aber nicht, dass Anpassungsfähigkeit und Veränderung erst mit der Digitalisierung für uns zum Thema geworden wären. Unser Unternehmen wurde 1886 gegründet. Wir wären heute kein technologisch führendes Unternehmen, wenn wir nicht die Kraft zur Veränderung hätten, sei es auf

technischer oder auf organisatorischer Ebene. Von unserem Gründer Robert Bosch haben wir gelernt, einen Zustand immer wieder zu hinterfragen und stets danach zu streben, eine Sache noch besser zu machen. Agilität ist also fest in den Genen unseres Unternehmens verwurzelt.

*„Agilität ist fest in den Genen unseres Unternehmens verwurzelt.“*

**Gibt es in Ihrem Unternehmen einen einheitlichen Agilitätsbegriff?**

Ja, den gibt es. Allgemein bedeutet Agilität ja die Fähigkeit, schnell und effektiv auf Veränderungen zu reagieren – und dies in Verbindung mit Nutzer- und Kundenorientierung sowie relativ zu Markt und Wettbewerb. Allerdings erleben wir, dass es je nach Geschäftsmodell und strategischer Herausforderung unterschiedliche Grade an Agilität gibt. Für uns in der Finanzfunktion bedeutet Agilität, dass wir unsere Produkte und Dienstleistungen möglichst kurzfristig an die Bedürfnisse unserer Kunden anpassen, dass wir Zwischenergebnisse schnell abliefern und dass wir uns auf die wichtigsten Arbeits-



aufgaben aus Kundensicht konzentrieren. Wir versuchen, Fehler möglichst frühzeitig zu erkennen. Auf Basis dieser Erkenntnisse richten wir unser Handeln neu aus.

*„Agilität bedeutet rasche Anpassung mit klarem Fokus: den Kunden.“*

Wie ich weiß, haben Sie in Ihrem Controlling-Bereich Projekte aufgesetzt, bei denen Sie „Scrum“ verwenden. Scrum steht für eine Vorgehensweise, die einen Prozess besonders agil macht. Man kennt die Methode insbesondere aus der IT. Wie hat Scrum den Weg in das Controlling von Bosch gefunden?

Die Scrum-Methode ist für uns prinzipiell nichts Neues. Vor etwa 20 Jahren haben wir bei Bosch in der Software-Entwicklung begonnen, damit zu arbeiten. Sie hat sich dort bewährt, und wir haben uns gefragt, ob man die Grundidee nicht in andere Bereiche übertragen könnte. Relativ schnell war klar: Natürlich kann man das. Also wurde Scrum in Management-Meetings anhand von Beispielen allen Funktionsbereichen vorgestellt, und man suchte Möglichkeiten, es sinnvoll einzusetzen. Als Finanzbereich haben wir es mit als Erste umgesetzt. Heute diskutieren wir gar nicht mehr über andere Möglichkeiten der Projektorganisation, sondern es hat sich längst



herungesprochen, dass wir mit Scrum viel effizienter zum Ziel kommen. So steuern wir unsere Projekte generell in agilem Modus. Ein Beispiel ist die Entwicklung betriebswirtschaftlicher Fachkonzepte für die Einführung der Standardsoftware SAP S/4HANA.

Ich kann mir vorstellen, dass das für viele Mitarbeiter eine erhebliche Umstellung bedeutet. Was verändert sich konkret für die Mitarbeiter?

Mit Scrum zu arbeiten heißt, dass wir unseren Mitarbeitern andere, neue Freiräume geben. Das ist Chance und Herausforderung zugleich. Wir legen zwar das jeweilige Projektziel konkret fest, den Weg dahin können die Mitarbeiter aber zu einem erheblichen Teil selbst bestimmen. Dabei ist natürlich sehr hilfreich, dass wir uns kleine Schritte vornehmen. Das Projektziel entwickeln wir dabei iterativ – in Abhängigkeit von den verfügbaren Informationen und dem wachsenden Verständnis für die Rahmenbedingungen. Außerdem gibt es neue, interessante Projektrollen, die zu übernehmen sind: den Product Owner, den Scrum Master und die Mitarbeit in den agilen Entwicklungs-Teams. Alle vier Wochen kommt das Team mit dem Auftraggeber zusammen. Es stellt die Arbeitsergebnisse vor und legt innerhalb von einer Stunde fest, was die Schritte für den nächsten Sprint sind. Wichtig ist, dass wir dabei vor allem die Rückmeldungen unserer internen Kunden einbeziehen.



### Und was heißt das für die Führungskräfte?

Für die Führungskräfte bedeutet es ebenfalls eine Veränderung, weil sie Verantwortung an die Teams abgeben. Zum Beispiel, indem die agilen Teams die Art und Weise festlegen, wie sie zu Ergebnissen kommen. Zugleich werden sie in kurzen Abständen regelmäßig über den Fortschritt informiert und müssen Feedback geben. Auf diese Weise können Führungskräfte die Teams mit ihren Erfahrungen viel besser unterstützen. Agilität bedeutet damit für Führungskräfte einerseits, die Kunst des Loslassens und des Vertrauens zu beherrschen. Andererseits müssen sie sich intensiv mit allen Projektthemen auseinandersetzen. Dazu müssen sie in einer komplexen Welt genau wissen, was die Finanzfunktion künftig leisten muss. Sie brauchen also eine klare Vision und eine klare Zielvorstellung.

### Wie haben Sie das in die Teams hineingetragen?

Im ersten Schritt war es wichtig, sich gemeinsam mit dem Thema auseinanderzusetzen und ein allgemeines Verständnis von Agilität und Führungsgrundsätzen auszuarbeiten. Im zweiten Schritt ging es darum, wie Scrum konkret in der Finanzfunktion umzusetzen ist. Heute haben wir zum Beispiel klare Beschreibungen der Projektrollen, die für jeden nachvollziehbar sind. Wenn mehrere Teams in einem Projekt zusammenarbeiten, weiß jeder genau, wer welche Rolle hat und wie alles zusammenläuft.

### Damit die Prozesse in einem Konzern wie Bosch gut funktionieren, muss vieles standardisiert sein. Besteht da nicht ein Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Agilität?

Das wird aus meiner Sicht oft missverstanden. Man geht davon aus, dass es einen Widerspruch zwischen Standardisierung und Agilität gibt. Den sehen wir bei Bosch so nicht. Natürlich gibt es Bereiche, in denen man keine Agilität braucht, sondern einen Fortschritt in Richtung Effizienz. Die Fertigung von Millionenstückzahlen ist so ein Beispiel. Aber es gibt andere, hoch innovative Unternehmensbereiche mit unbestimmten, unsicheren Rahmenbedingungen. Diese kann man mit agilen Methoden ausgezeichnet bewältigen. Und hier hilft es natürlich, wenn man sich auf stabile, einheitliche Prozesse verlassen kann. Dazu gehören zum Beispiel weltweit einheitliche, gut gepflegte Stammdaten, einheitliche Einkaufs- und Logistikprozesse sowie standardisierte Hard- und Software. Wenn das alles gegeben ist, können sich agile Teams wirklich

*„Mit Scrum zu arbeiten, gibt unseren Mitarbeitern neue Freiräume.“*

auf ihre Projektaufgabe konzentrieren. Deshalb betrachten wir Standardisierung und Agilität als komplementär. Standardisierung ist eine notwendige Voraussetzung für Agilität. Wer das begreift, wird von der Agilität profitieren.



Ein Bereich, in dem Controller mit flexiblen und dynamischen Steuerungsthemen hätten in Berührung kommen können, ist das Thema „Beyond Budgeting“. Es hat sich – wie wir aus vielen Studien wissen – in den Unternehmen im ersten Anlauf nicht durchsetzen können. Allerdings findet man heute doch einige Kernelemente des Konzepts realisiert, so etwa Rolling Forecasts oder die Trennung von Planung und Incentivierung. Sie sind aktuell im Hause Bosch dabei, die Planung grundsätzlich zu verändern. Können Sie kurz über die Grundzüge der Veränderung berichten?

Wir haben unseren Planungsprozess, den sogenannten „Target Business Plan“, radikal vereinfacht und unsere KPIs um rund zwei Drittel reduziert. Aber viel wesentlicher ist: Wir definieren jetzt Benchmarks. Das Einzige, das uns interessiert, ist, inwieweit unsere Geschäftsbereiche ihre Benchmark-Ziele erreichen und mit welchen Maßnahmen sie das tun. Der

*„Agilität bedeutet für Führungskräfte, die Kunst des Loslassens und des Vertrauens zu beherrschen.“*

Vorteil der Benchmark-Orientierung liegt auf der Hand. Ziele-Diskussionen entfallen, denn was andere können, das sollten wir auch können. Der Fokus auf die Maßnahmen hilft, sich darauf zu konzentrieren, wie es funktionieren könnte.

## Bosch

Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. 2017 erwirtschaftete Bosch mit rund 400.500 Mitarbeitern nach vorläufigen Zahlen einen Umsatz von 78 Milliarden Euro. Die Aktivitäten gliedern sich in die Bereiche Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods sowie Energy and Building Technology. Als führender Anbieter im Internet der Dinge bietet Bosch innovative Lösungen für Smart Home, Smart City, Connected Mobility und Industrie 4.0. Mit seiner Kompetenz in Sensorik, Software und Services sowie der eigenen IoT Cloud bekommen Kunden bei Bosch vernetzte und domänenübergreifende Lösungen aus einer Hand. Strategisches Ziel sind Lösungen für das vernetzte Leben.

Unsere Incentivierung haben wir konsequent an der Erreichung der Benchmarks ausgerichtet. Die Auswahl der Benchmark-Unternehmen ist dabei kein Geheimnis. Damit haben wir eine klare Orientierung geschaffen, die in den Einheiten zu einer deutlichen Arbeitsentlastung führte.

**Bleiben wir bei den Mitarbeitern: Brauchen Sie unterschiedliche Menschen für standardisierte und für agile Prozesse, oder können Ihre Mitarbeiter in beiden Welten arbeiten?**

Wir brauchen Menschen mit unterschiedlichen Eigenschaften und Fähigkeiten. Vielfalt ist deshalb ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Wer großen Wert auf Prozesseffizienz legt, hat in der Regel andere Persönlichkeitsmerkmale und andere Kompetenzen als ein Mitarbeiter, der sich in einem agilen Umfeld zuhause fühlt. Es gibt natürlich auch Mitarbeiter, die beides beherrschen oder sich agile Fähigkeiten angeeignet haben. Für mich kommt es darauf an, für jede spezifische Aufgabe den Mitarbeiter mit den richtigen Qualifikationen zu finden.

**Müssen diese Menschen voneinander lernen?**

Für mich ist es eher eine Frage der Zusammenarbeit. Ich erlebe, dass unsere Mitarbeiter die unterschiedlichen Sichtweisen verstehen und lernen, einander zu ergänzen. Nehmen wir ein Beispiel: Wir haben bei Bosch interne Start-ups. Man könnte jetzt sagen: Klar, Start-ups müssen agil sein. Aber auch ein Start-up hat Prozesse im kaufmännischen Bereich. Die Buchführung kann nicht agil arbeiten. Deswegen haben wir eine Plattform eingerichtet, die allen Start-ups Standardlösungen anbietet, zum Beispiel wenn es um Buchhaltung oder bestimmte Finanzströme geht. Damit könnten sich die Start-ups auf ihre eigentliche Aufgabe, nämlich die unternehmerische Geschäftsmodellinnovation, konzentrieren. Die Mitarbeiter eines agilen Start-ups arbeiteten also mit Kollegen aus Bereichen mit stabilen, standardisierten Prozessen zusammen. Das Beispiel zeigt zudem, dass sich Standardisierung und Agilität ergänzen.

**Ich gehe davon aus, dass nicht jeder Bereich das gleiche Maß an Standardisierung oder Agilität braucht. Wie stellen Sie sicher, dass jeder Bereich die richtige Mischung bekommt?**

Bosch ist traditionell stark in der Standardisierung. Ein wichtiger Rahmen, der unserem Großunternehmen eine klare Orientierung gibt, sind Richtlinien. Im Laufe der Zeit sind mit dem Wachstum viele hinzugekommen. Dann haben wir festgestellt, dass viele Richtlinien zu starr sind. Also haben wir sie systematisch durchforstet – und über die letzten drei Jahre rund zwei Drittel eliminiert. Aber das ist noch nicht alles. Es

gibt kleinere Unternehmensbereiche, bei denen die Anwendung mancher Richtlinien einfach keinen Sinn ergibt. Solche Bereiche können selbst definieren, welche wesentlichen Richtlinien sie jeweils anwenden möchten. Bestimmte Grundsätze, wie zum Beispiel Compliance, müssen allerdings sichergestellt werden. Ich finde, das ist eine erfolgreiche Kombination.

#### Gibt es viele Bereiche, die diese Möglichkeit nutzen?

Ja, immer mehr nutzen diese Flexibilität. Denn es gibt Lerneffekte: Wenn man weniger Richtlinien und weniger Standardprozesse hat, muss man sich selbst überlegen, wie man es macht. Und das bedeutet zunächst zusätzliche Arbeit. Wenn es dann aber erste erfolgreiche Beispiele gibt, merkt man, dass man vieles auf andere Bereiche übertragen kann. Die Nachfrage generiert sich also von selbst.

#### Das wäre ein echtes organisationales Lernen: Wenn dezentral etwas Gutes erarbeitet wird, kann die gesamte Organisation davon profitieren.

Wobei man natürlich schon darauf achten muss, dass man am Ende nicht 400.000 unterschiedliche Lösungen hat. Die Kunst ist, offen für Neues zu sein und trotzdem zu schauen, wo man bewährte Muster übertragen kann. Das ist aus meiner Sicht effizientes Lernen.

*„Wir sehen in der Standardisierung eine notwendige Voraussetzung für Agilität.“*

#### Wie organisieren Sie dieses Lernen?

Im Wesentlichen organisieren wir den Austausch durch Dialogveranstaltungen rund um die Welt. Zum Beispiel nehmen die Leiter meiner Zentralbereiche, wichtige Projektleiter und ich selbst an Regional-Konferenzen der Finanz- und Controlling-Teams teil. Außerdem gibt es Konferenzen mit allen kaufmännischen Leitern von Werken und Geschäftseinheiten, bei denen wir uns gegenseitig Best-Practice-Beispiele vorstellen. Auch in unserem Social-Business-Netzwerk „Bosch Connect“ gibt es viele Communities, in denen man sich fachlich austauscht.

#### Ist dieses Lernen auch ein Thema in der Personalentwicklung?

Natürlich. Im Finanzbereich bieten wir unseren Mitarbeitern spezielle Schulungen an, beispielsweise im Rahmen unserer Finance Academy. Darüber hinaus qualifizieren wir auch gezielt Mitarbeiter in den Regionen, die neue Methodiken als Trainer in ihre Bereiche hineintragen.

#### Stellen Sie fest, dass die Bereitschaft, nach agilen Methoden zu arbeiten, vom Alter der Mitarbeiter abhängt? Sind die jüngeren eher bereit, da mitzugehen?

Agilität ist keine Frage des Alters, sondern eher eine Frage der Persönlichkeit. Agile Methoden kann man erlernen, sowohl in Schulungen als auch in der realen Arbeit. Und bei Bosch sind wir ja lebenslanges Lernen gewöhnt. Insgesamt erlebe ich, dass viele junge Mitarbeiter mit agilem Arbeiten eher vertraut sind, weil sie es oft schon in ihrem schulischen oder studentischen Leben kennengelernt haben.

#### Wie viele Führungskräfte arbeiten bei Bosch schon mit agilen Methoden?

Meine eigenen und natürlich viele andere unserer mehreren Tausend Führungskräfte weltweit. Aus persönlichen Gesprächen weiß ich, dass es mittlerweile schon weitverbreitet ist.

#### Eine sehr übergreifende Frage hätte ich noch: Wie schätzen Sie allgemein die Zukunft der CFO-Position in Ihrem Unternehmen ein?

Bosch befindet sich inmitten eines der größten Transformationsprozesse der Unternehmensgeschichte. Wir wollen führender Anbieter im Internet der Dinge werden und den Wandel zur Elektromobilität vorantreiben. Der CFO muss diesen Wandel mit all seinen Auswirkungen für die gesamte Organisation verstanden haben und als Vorbild seine eigene Finanzfunktion darauf ausrichten. Viele Prozesse werden durch Standardisierung, Automatisierung und künstliche Intelligenz in Zukunft ganz anders ablaufen. Neue Aufgaben im Rahmen des Aufbaus neuer Geschäftsmodelle kommen hinzu. Die eigene Organisation auf diese Veränderungen einzustellen, ist eine sehr komplexe Aufgabe. Allein mit Business-Planung und anschließendem Kostenstellen-Controlling ist man sicherlich nicht der CFO der Zukunft.

#### Herr Professor Asenkerschbaumer, ich bedanke mich herzlich für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management und Mit herausgeber der Controlling & Management Review.

Jürgen Weber  
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland  
E-Mail: juergen.weber@whu.edu