

Hans-Martin
Hellebrand
im Dialog
mit
Utz Schäffer



„Im agilen Modell steht der Controller mit auf dem Platz“

Im Silicon Valley hat der CFO der Eprimo GmbH gelernt, mit agilen Methoden zu arbeiten. In der Finanzfunktion seines Unternehmens setzt er sie dort ein, wo es sinnvoll erscheint. Was das für die Führungskräfte und Controller bedeutet und wie sie die Veränderung aufnehmen, berichtet er im Interview.



© Michael Jordan

Hans-Martin Hellebrand

startete 2006 seine berufliche Karriere im Controlling der RWE IT, welches er bald als Controlling-Leiter europaweit verantwortete. Neben seiner Linienaufgabe leitete er diverse IT-Projekte und war CFO der RWE IT in Ungarn. 2014 baute er den Innovations- & Venturing-Hub von RWE im Silicon Valley mit auf und begleitete dort federführend verschiedene Investments, digitale Innovationsprojekte, Partnerschaften unter anderem mit der Stanford University sowie eine Tech-Ausgründung. Seit 2018 steuert er als CFO Eprimo, die bundesweit agierende Energievertriebsgesellschaft von Innogy, die 2020 im E.ON-Konzern aufgeht. Er verfügt über Abschlüsse der Universität Bielefeld, der WHU – Otto Beisheim School of Management sowie der Kellogg Northwestern University und erhielt mehrfach Auszeichnungen für seine beruflichen wie akademischen Leistungen.

Herr Hellebrand, bei einem Energieversorger denken viele vielleicht nicht zuerst an Agilität. Inwieweit muss Eprimo überhaupt agil sein?

Die Energiewirtschaft hat eine sehr „regulierte“ Vergangenheit mit einem über Jahrzehnte unveränderten Geschäftsmodell. Sie gilt vielen daher als Inbegriff von Stabilität und Konstanz. Aber in Wirklichkeit ist dem schon lange nicht mehr so. Seit der Liberalisierung des Energiemarktes sind die Markteintrittsbarrieren gesunken, und immer mehr Anbieter drängen in den Markt. Damit sind Wettbewerbsintensität und Margendruck heute deutlich höher. Hinzu kommt, dass immer mehr private Haushalte regelmäßig Strom- und Gasanbieter vergleichen und auch wechseln. War hierbei früher in erster Linie der Preis der Grund für einen Anbieterwechsel, so spielen heute auch ökologische Aspekte eine zunehmend wichtigere Rolle. Um in diesem volatilen Umfeld nachhaltig erfolgreich sein zu können, muss Eprimo nah am Kunden sein. Wir müssen den Erwartungen unserer Kunden zeitnah entsprechen und adäquate Lösungen entwickeln. Diesem Anspruch wird man nur mit agilen Arbeitsmethoden gerecht – und dies gilt in den aktuellen Zeiten von Corona mehr denn je.

Gibt es in Ihrem Haus einen einheitlichen Agilitätsbegriff? Ist allen klar, warum es dabei im Kern geht?

Eine einheitliche, eindeutige Definition für Agilität gibt es in unserem Hause nicht. Ich bin der Meinung, dass wir eine sol-

che auch nicht unbedingt brauchen, solange die Grundprinzipien, die Werte und die Leitidee dahinter von jedem verstanden werden; und das ist bei Eprimo definitiv der Fall. Eine allzu klare Definition von Agilität kann meines Erachtens sogar hinderlich sein, weil es dann keine kritische Auseinandersetzung mit der Kernidee von Agilität und der Frage nach der passgenauen Ausgestaltung für den jeweiligen Wirkungsbereich gibt.

„Eine einheitliche, eindeutige Definition für Agilität gibt es in unserem Hause nicht.“

Was ist Agilität für Sie?

Für mich ist Agilität die Fähigkeit, in einem komplexen Umfeld, in dem sich die Marktchancen und die Marktrisiken ständig und unvorhersehbar verändern, durch Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit nachhaltig erfolgreich zu sein. Malte Foegen und Christian Kaczmarek haben das in ihrem Buch zur Organisation in einer digitalen Zeit unter dem Begriff „Dynamikrobustheit“ auf den Punkt gebracht. Aus dieser Kernidee lassen sich dann Werte und Prinzipien wie Selbstorganisation, Transparenz und Kundenorientierung, ein entsprechendes Mindset, zu dem Fehlertoleranz und Eigenverantwortlichkeit gehören, sowie bestimmte Ar-



beitsweisen wie die Selbststeuerung von Teams und agile Instrumente ableiten. Grundpfeiler, die sich übrigens nicht zuletzt auch in der jetzigen Corona-Krise, in der die Eprimo-Mitarbeiter vollständig remote arbeiten, als extrem wertvoll erweisen.

„Die Führungskraft versteht sich in einem agilen Umfeld als ‚humble servant leader‘, also als unpräntiöser Chef.“

Sie haben vor Ihrer Berufung zum CFO viel Zeit im Silicon Valley verbracht. Hat das Ihr Verständnis von Agilität stark beeinflusst?

Ja, sehr sogar. Im Silicon Valley war das agile Arbeiten allgegenwärtig, es wurde aber nicht explizit thematisiert und auch nicht theoretisch diskutiert. Es ergab sich einfach aus der immensen Marktdynamik, der die Unternehmen dort ausgesetzt sind. Diese zwingt die Unternehmen dazu, sich konsequent und ausschließlich auf ihre Kunden sowie auf eine maximal schnelle Produkt- und Service-Entwicklung auszurichten. Nur so können sie ihre Finanzierung sichern und im Wettbewerb bestehen. Den Unternehmen gelingt das, indem sie ihre Teams möglichst handlungsfähig, also crossfunktional besetzen und die Aufgaben so verteilen, dass sie möglichst autark von den Teams erledigt werden können. Die Teams sind „em-

powered“, möglichst viel selbst zu entscheiden. Hinzu kommt, dass alles maximal transparent gemacht wird, um nicht wertstiftenden Suchaufwand zu reduzieren.

Was macht das mit dem Selbstverständnis der Führungskräfte, wenn die Teams so selbstständig agieren?

Da sprechen Sie ein wichtiges Thema an. Das Führungsverständnis muss sich in einem agilen Unternehmen radikal ändern, und das ist eine der größten Herausforderungen bei der agilen Transformation. Die Führungskraft versteht sich in einem agilen Umfeld als „humble servant leader“, also als unpräntiöser Chef, der bereit ist, Hilfestellungen zu geben, wenn sie gebraucht werden. Der Fokus liegt dabei auf der Personal- und der Team-Entwicklung, auf der Schärfung der Ziele, auf der Beseitigung von Hindernissen und auf der Schaffung von Transparenz. Der Manager ist nicht mehr Anweiser und Kontrolleur. Seine Kernaufgabe ist es, eine erstrebenswerte Vision aufzuzeigen und diese so zu kommunizieren, dass alle Mitarbeiter ihre Tätigkeit daran selbstorganisiert und eigenverantwortlich ausrichten können. Erleben konnte ich dies eindrucksvoll in der direkten Zusammenarbeit mit Persönlichkeiten wie Tom Siebel. Er ist einer der erfolgreichsten Unternehmer im Silicon Valley und lebt diesen Führungsstil aus tiefster Überzeugung.

Ich kann mir vorstellen, dass so manche Führungskraft in deutschen Unternehmen damit ein Problem hat.



Bei uns hatten tatsächlich anfangs viele Kollegen durchaus ihre Schwierigkeiten damit. Sie mussten sich fragen: „Wer bin dann eigentlich ich als Führungskraft?“ Auch mussten die Mitarbeiter lernen, dass – überspitzt formuliert – eigenverantwortliches Arbeiten eben nicht bedeutet, dass Führungskräfte nicht mehr über die Arbeit informiert werden müssen, keine Fragen mehr stellen und keinen Einfluss nehmen dürfen. Schließlich muss die Führungskraft ja nach außen hin für die Arbeit der selbstverantwortlichen Teams geradestehen. Unser Ansatz ist daher, mit Objectives and Key Results, den sogenannten OKRs, zu führen. Die Führungskraft und der Product Owner – in der agilen Welt ist das so etwas wie ein Verantwortlicher für die Gestaltung und den wirtschaftlichen Erfolg eines Produkts oder eines Projekts – vereinbaren, welche Ergebnisse das Team im nächsten Quartal erreichen soll. Wie das Team zu diesem Ergebnis kommt, ist dann seine Sache. Alle zwei Wochen findet dann ein Performance-Dialog zwischen Führungskraft und Produkt Owner statt. Dabei coacht und unterstützt die Führungskraft mit Fragen, wie „Wie sicher bist Du, dass Du das Ergebnis erreichst?“ und „Kann ich Dir in irgendeiner Form helfen?“. Diese Form des Dialogs mussten wir üben.

Was passiert, wenn ein Team selbstständig arbeitet und dann etwas schiefgeht?

Früher war ein typischer Reflex zu fragen: „Wer ist schuld?“ Wir mussten lernen, diesen Reflex auszuschalten und davon

auszugehen, dass der Product Owner seine Entscheidung basierend auf guten Informationen und unter Abwägung von Risiken bewusst getroffen hat und dass eines der Risiken eben eingetreten ist. Wichtig ist nur, dass er und das Team aus dem Fehler lernen und dieser nicht ein zweites Mal passiert.

„Natürlich bedeutet diese Form des Arbeitens für jeden Einzelnen eine höhere Verantwortung.“

Welche Auswirkungen hat ein agil aufgestelltes Management für die Finanzfunktion bei Eprimo?

Die agile Kernidee gilt prinzipiell auch uneingeschränkt für die Support-Funktionen. Das heißt, auch die Kollegen im Finanzbereich sind angehalten, ihre Aufgaben eigenverantwortlich zu organisieren, Tätigkeiten kritisch auf ihre Sinnhaftigkeit zu hinterfragen und sich fortwährend im Sinne einer effizienten Zielerreichung zu optimieren. Darüber hinaus reflektieren sie in Retrospektiven ihre Arbeitsweise und optimieren sich auch diesbezüglich fortwährend und eigenständig. Natürlich bedeutet diese Form des Arbeitens für jeden Einzelnen eine höhere Verantwortung.

Welche Auswirkungen hat das agile Arbeiten auf die Mitarbeiter im Finanzbereich?

Ich kann nur sagen, dass diese Mehrverantwortung bei unseren Finanzkollegen durchweg zu einer noch höheren Identifikation mit der eigenen Arbeit führt. Sie sind zufriedener und fühlen sich dem Unternehmen noch stärker verbunden. Das ist gut für das Unternehmen.

Welche agilen Methoden verwenden Sie im Finanzbereich?

Welche konkreten Methoden und Instrumente im Finanzbereich zum Einsatz kommen, ergibt sich maßgeblich aus der zu erledigenden Aufgabe. Agile Methoden wie Scrum kommen bei uns vorrangig bei komplexen Problemstellungen zur Anwendung, bei denen noch unklar ist, wie eine Lösung herbeigeführt werden kann. Einfache Anforderungen mit klarem Lösungsansatz erledigen wir aber weiterhin nach dem klassischen Wasserfallmodell: Es gibt einen Plan, und der wird abgearbeitet. Als Mittelweg gibt es noch die Kanban-Methode. Diese ist fokussiert auf die Optimierung des „Flows“ – also der Prozessabläufe – und die Reduktion von Verschwendung.

Das heißt, Sie arbeiten nicht ausschließlich mit agilen Methoden?

Allzu oft wird die Transformation zu einem agilen Unternehmen gleichgesetzt mit „Alle müssen jetzt mit agilen Methoden oder nach Scrum arbeiten. Und zwar immer“. Dem ist nicht so! Die Einsicht hatten wir, nachdem viele Mitarbeiter hinreichend frustriert waren, weil wir hocheffiziente Prozesse mit großartigen Ergebnissen und guten Durchlaufzeiten plötzlich infrage stellten. Buchführung muss aber nicht mit agilen Methoden angegangen werden! Es geht darum, die richtigen Mittel zu finden, um optimal und schnell auf die Bedürfnisse unserer Kunden zu reagieren – und das kann und darf auch nach dem klassischen Wasserfallmodell erfolgen,

Eprimo GmbH

Seit 2007 ist Eprimo die zentrale Discount-Vertriebsgesellschaft für Strom- und Gasprodukte der Innogy SE, seit September 2019 Teil des E.ON-Konzerns. Mit über 1,6 Millionen Kunden und 150 Mitarbeitern gehört sie zu den führenden, bundesweit aktiven Energieversorgern. Durch schlanke Prozesse und konsequente Digitalisierung konnte Eprimo zunehmend Öko-Strom- und Öko-Gas-Produkte zu attraktiven Preisen im Discount-Markt etablieren und avancierte so in 2019 zum größten deutschen Grünstromanbieter.

wenn dies der beste Weg ist. Aus diesem Grund bezeichnen wir das unternehmensweite Change-Programm der Eprimo auch nicht verkürzt als „agile Transformation“, sondern bewusst als „Go lean & agile“, um so den Fokus auf die Erprobung sämtlicher Erfolg versprechender Methodiken zu legen.

Was bedeutet das konkret für die verschiedenen Funktionen im Finanzbereich?

Im Finanzbereich bearbeiten wir transaktionale Aufgaben, wie beispielsweise die Verbuchung von Rechnungen oder die Erstellung des Jahresabschlusses, weiterhin nach dem Wasserfallmodell. Aber auch hier gibt es technische und methodische Innovationen, die am besten agil entwickelt und auf unsere konkrete Situation angepasst werden. Das Controlling arbeitet hingegen sehr stark „lean“ und nutzt agile Methoden, zum Beispiel bei Kostenoptimierungsprojekten. Dabei agieren die Fachbereichs-Controller bei uns inzwischen nicht länger aus einer Zentralfunktion heraus, sondern häufig als Teil der crossfunktionalen Business Teams, zum Beispiel in der Vertriebssteuerung. So stiften sie direkten Nutzen für das Geschäft.

Und wie entscheiden Sie im Einzelfall, welche Methode zur Anwendung kommt?

Hier haben wir gute Erfahrungen mit der sogenannten Stacey-Matrix gemacht. Damit lassen sich je nach Komplexität der Entscheidungssituation und der Lösungsanforderungen die optimalen Arbeitsmethoden ableiten. Kurz gesagt, je unbestimmter die Anforderungen an die Lösung und je unklarer die Methoden sind, umso eher führt agiles Arbeiten zur besten Lösung. Persönlich glaube ich, dass die Stacey-Matrix eine wichtige Lücke bei der Transformation zu einem agilen Unternehmen schließt.

Das hört sich alles ganz einfach an. Wo liegen denn die größten Herausforderungen bei der agilen Transformation?

Herausforderungen gibt es eine ganze Menge – zumal es ja eben nicht um die Implementierung von Tools geht, sondern um einen Paradigmenwechsel und die Etablierung einer neuen Denkweise. Die erste Herausforderung ist, das „Warum“ der Transformation nachvollziehbar zu kommunizieren, um allen die Notwendigkeit der Veränderung klarzumachen. Dies sollte übrigens nicht nur zu Beginn der Veränderung, sondern fortwährend geschehen. Denn es gibt immer wieder Momente des Zweifels. Die wohl größte und zugleich erfolgskritischste Herausforderung ist, das Mindset eines jeden Einzelnen zu verändern und ihn oder sie dazu zu bewegen, von über die Jahre gewachsenen Normen und Verhaltensweisen abzulassen, die neue

Freiheit zu nutzen und mehr Verantwortung zu übernehmen. Daneben gilt es, die Transformation auch organisatorisch zu gestalten. Sämtliche etablierte Prozesse müssen auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls angepasst werden. In Anbetracht dieser vielfältigen Herausforderungen ist es für den Erfolg der Transformation unabdingbar, dass die Veränderung von der gesamten Belegschaft getragen wird – und allen voran von der Geschäftsführung vorgelebt und aktiv eingefordert wird.

Dabei gibt es doch bestimmt auch Widerstände im Unternehmen?

Besonders wichtig ist bei einem solchen Unterfangen eine gute Abstimmung mit der Arbeitnehmervertretung. Bei Eprimo haben wir mit dieser eine äußerst vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit etabliert. Dadurch konnten wir die Transformation gemeinsam gestalten, bei der Umsetzung eine entsprechende Aufbruchsstimmung erzeugen und an einem Strang ziehen. Außerdem ist es wichtig, das gewünschte Verhalten als Führungskraft selbst vorzuleben. Ich selbst nutze zum Beispiel Kanban und Backlogs im Rahmen von wöchentlichen Performance-Dialogen, um die Themen meiner Bereiche transparent zu strukturieren und Fortschritte zu diskutieren. Darüber hinaus überlasse ich die Verantwortung für die Priorisierung und Verteilung von Aufgaben vollständig den Teams. Damit die Umstellung gut funktioniert, muss man die Teams ferner aktiv begleiten und sie immer wieder ermutigen, iterative Arbeitsweisen mit häufigen Feedback-Schleifen zu nutzen und sich bei Fehlern nicht auf Schuldfragen zu fokussieren, sondern stattdessen aus diesen zu lernen, um es beim nächsten Mal besser zu machen.

Verändert die agile Transformation auch das Rollenbild des Controllings?

In einem eher stabilen Umfeld hat der Controller eine Navigatorfunktion. Damit er eine neutrale und differenzierte Sicht auf die Dinge hat, steht er oftmals bewusst außerhalb des Business. Im agilen Modell steht er hingegen „mit auf dem Platz“. Zwar schwimmt dadurch das Controlling in gewisser Weise als klar abgegrenzte Funktion, der Controller ist aber Teil von crossfunktionalen Teams und kann seine Stärken als Challenger und Navigationspartner direkt in diesen Teams ausspielen. Er kann gezielt Informationen bereitstellen und die Entscheidungsfindung optimal unterstützen. Natürlich bekommt er in diesen Teams auch einen neuen und weiteren Blick auf das Geschäft und kann dort die Rationalität der Entscheidungen sicherstellen. Sein Mehrwert für das Business ist

damit für die Team-Mitglieder unmittelbar erfahrbar. Das führt zu einem deutlich höheren Ansehen und damit zu einem Motivationsschub für den Controller.

Bedeutet das, dass die Controller nun ausschließlich in diesen Teams arbeiten?

Nein, wir sehen das Controlling als Center of Expertise. Für die Teams gibt es „Fly-in-Elemente“, wie wir sie nennen. Das heißt, ein Controller steht einem crossfunktionalen Team mit einer bestimmten Kapazität an einer bestimmten Anzahl von Tagen zur Verfügung. Ein Tag pro Woche ist dann aber Eprimo-weit für die Arbeit in den Funktionen reserviert. Wir haben diese sogenannte Chapter-Zeit eingeführt, damit alle Team-Mitglieder Informationen aus ihrer Arbeit in den crossfunktionalen Teams mit ihren Funktionskollegen teilen und vor diesem Hintergrund die eigenen zentralen wie dezentralen Tools und Methoden weiterentwickeln können.

„Buchführung muss aber nicht mit agilen Methoden organisiert werden!“

Sind denn alle Controller den Anforderungen im Kontext von Digitalisierung und Agilität gewachsen?

Ja, das sind sie – und darauf bin ich mächtig stolz! Grundlage für diesen Erfolg war, dass die Controller den Themen Agilität und Digitalisierung von Anfang an sehr offen begegnet sind und sich darauf eingelassen haben. Sie sind auch intrinsisch motiviert, sich durch gezielte Fortbildungsmaßnahmen kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die Fortbildung in diesem Zusammenhang ist übrigens ein großes finanzielles und auch ein nicht zu unterschätzendes zeitliches Investment. Hier ist es wichtig, dass die Führungskraft eine Balance zwischen operativer Performance und nachhaltiger Weiterentwicklung im Auge behält und auch bereit ist, dafür „Opfer“ zu bringen. Zum Beispiel muss sie akzeptieren, dass bestimmte operative Aufgaben in ihrer Priorität zurückgestellt und zeitlich verzögert erfüllt werden.

Welche Fähigkeiten erwarten Sie heute von jemandem, der bei Eprimo als Controller anfängt?

Natürlich sind da zunächst die klassischen Anforderungen, wie profunde Kenntnisse und relevante Erfahrungen im Controlling oder im finanzwirtschaftlichen Bereich, idealerweise gepaart mit einem Verständnis unseres Geschäfts und der Branche. Daneben stellen wir aber auch höhere An-

forderungen an die Haltung unserer Mitarbeiter. Jemand, der bei uns im Controlling anfängt, muss grundsätzlich eigenverantwortlich arbeiten, sich gerne in Teams aktiv einbringen, Ergebnisse und Learnings aktiv teilen, gerne kritisches Feedback sowohl geben als auch annehmen und sich permanent sowohl fachlich als auch persönlich weiterentwickeln wollen. Darauf achten wir bei der Personalauswahl ganz besonders – ganz nach dem Motto „hire for values and train for skills“. Wir wissen, dass wir damit eine ganze Menge verlangen. Aber natürlich lassen wir unsere Mitarbeiter dabei nicht alleine, sondern unterstützen sie mit entsprechenden Angeboten und Formaten, beispielsweise mit individuellen Fortbildungsbudgets, die eigenverantwortlich und ohne Freigabeprozesse einsetzbar sind. Darüber hinaus haben wir im Unternehmen eine Personal Development Unit geschaffen. Sie ist ausschließlich auf die Weiterentwicklung der Fach-, Team- und Führungsfähigkeiten sowie des Mindsets aller Mitarbeiter fokussiert.

„Die Fortbildung in diesem Zusammenhang ist ein großes finanzielles und auch ein nicht zu unterschätzendes zeitliches Investment.“

Wir haben bislang viel über weiche Faktoren gesprochen. Wie muss die Systemlandschaft, wie die Datenqualität aussehen?

Wie überall bestimmt auch in einem Unternehmen das langsamste Element die Gesamtgeschwindigkeit. Es hilft also nichts, Teams agil aufzusetzen, wenn die IT-Systeme oder die auf den Systemen arbeitenden Dienstleister keine schnellen Zyklen in der Bereitstellung zulassen. Deshalb haben wir bei Eprimo sowohl technisch als auch prozessual eine hohe Systemgeschwindigkeit sichergestellt. Wir haben in der IT eine Integrationsebene etabliert, die die stabilen und auf hohe Effizienz getrimmten Kernsysteme verbindet und anderen Applikationen über Schnittstellen Zugriff auf die Daten ermöglicht. Durch diese Zwischeninstanz ist eine agile Frontend- und Applikationsentwicklung möglich, ohne dass die Großsysteme ständig angepasst und ins Risiko geführt werden. Was die Prozesse betrifft, haben wir mit unseren Partnern einen agilen Gesamtprozess auf Basis des SAFe-Frameworks etabliert, bei dem wir gemeinsam die IT-Themen für den jeweils nächsten Quartals-Sprint organisieren.

Und wie stellen Sie die notwendige Datenqualität und Transparenz sicher?

Wir haben ein Team aus Data Analysts und Data Scientists etabliert. Dieses Team schafft zum einen die Grundlage für übergreifende Datenanalysen durch den Aufbau eines Data Lakes und eines Analyse-Layers. Zum anderen sind die Mitglieder dieses Teams voll in die crossfunktionalen Teams integriert und wirken mit ihren Analysen und dem Einsatz neuer Technologien direkt bei der Lösung der jeweiligen Business-Herausforderung mit.

Zu guter Letzt: Wo geht die Reise bei Eprimo hin?

In diesen Tagen gilt es natürlich zunächst einmal, die Herausforderung der Corona-Krise für uns als Unternehmen, für unsere Mitarbeiter und nicht zuletzt für unsere Kunden zu meistern. Genau hier hat sich unser agiles Arbeitsmodell mit seinem hohen Autarkie-Grad als überaus wertvolles „Asset“ erwiesen. Dadurch war es möglich, alle Mitarbeiter innerhalb eines Tages „sicher“ und selbstorganisiert von zu Hause arbeiten zu lassen und dennoch gleichzeitig gewohnt nah an den Kunden – und deren abrupt geänderten Kundenbedürfnissen – zu bleiben.

Abseits dieser besonderen Situation werden wir natürlich auch in Zukunft bestrebt sein, unsere Kunden bestmöglich bei ihrer „persönlichen Energiewende“ zu begleiten. Was das genau bedeutet, in welche Produkte und Services sich dieser Anspruch übersetzen wird und welche Herausforderungen sich auf diesem Weg stellen werden, wird sich zeigen. Wir sind aber zuversichtlich, dass wir – nicht zuletzt dank unserer agilen Aufstellung – weiterhin schnell und zielgerichtet auf Veränderungen im Markt und bei den Bedürfnissen unserer Kunden reagieren werden.

Herr Hellebrand, ich bedanke mich für das Gespräch!

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mit-herausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu

Lesen Sie auch zum Einsatz von OKR bei Eprimo:
Teipel, P./Alberti, M. (2019): Vision und Strategie verwirklichen mit OKR, in: Controlling & Management Review, 63 (5), S. 34-39.
www.springerprofessional.de/link/16967028