

## IT-Controlling im agilen Wandel: Von der Kostenkontrolle zur Wertsteuerung

Raffael Wettach, B.Sc. FHO Business Administration

*Lange Zeit galt das klassische IT-Controlling als verlässlicher Pfeiler im Unternehmen. Es gewährleistete Kostentransparenz, Planbarkeit und somit finanzielle Stabilität. Der oftmals langwierige, jährliche Budgetprozess bildete dabei das Fundament. Projekte erhielten fest zugewiesene Mittel, Fortschritte wurden in Prozent gemessen und Abweichungen vom Plan konsequent analysiert. Typische Kennzahlen wie Budgettreue, Kostenabweichung oder Projektfortschritt galten als zentrale Erfolgsgrössen. Wie aber sieht die Realität heute aus und wie lässt sich das Controlling so gestalten, dass es kontinuierliche Veränderung nicht behindert, sondern ermöglicht?*

Das klassische IT-Controlling scheitert in der Praxis zunehmend an der Realität. Anforderungen verändern sich ständig, neue Technologien entstehen im Wochentakt, und Kundenerwartungen entwickeln sich schneller, als Planungsprozesse mithalten können. Klassisches Controlling reagiert darauf mit zusätzlichen Genehmigungsschleifen und Nachtragsprozessen, was die ohnehin beschränkte Flexibilität weiter bremst und somit die Anpassungsfähigkeit einschränkt.

Während klassisches IT-Controlling auf Stabilität und Planerfüllung setzt, folgen agile Arbeitsweisen wie Scrum oder Kanban einem völlig anderen Prinzip: Dynamik statt Planstabilität.

Sie basieren auf iterativer Entwicklung, Minimum Viable Products (MVP) und kontinuierlichem Lernen. Entscheidungen werden schrittweise getroffen, gestützt auf neue Erkenntnisse aus jedem Sprint oder Release. Das Ziel ist nicht die Erfüllung eines festen Plans, sondern Wert zu schaffen – gemessen am tatsächlichen Kundennutzen oder Business Value.

Diese Denkweise erfordert eine Steuerung, die Veränderung nicht als Risiko, sondern als Normalität begreift. Flexibilität, Feedback und Anpassungsfähigkeit werden zu den eigentlichen Erfolgsfaktoren.

Genau hier entstehen Reibungspunkte zum klassischen IT-Controlling:

- **Budgets blockieren Flexibilität:** Fix zugewiesene, projektgebundene Mittel schränken die Anpassungsfähigkeit ein. Teams kennen zwar ihr Budget, können es aber nicht auf neue Initiativen oder veränderte Prioritäten umverteilen.
- **Kennzahlen verlieren Aussagekraft:** Ein Projekt kann zu 90% „abgeschlossen“ sein und dennoch keinen messbaren Wert liefern. Die Kennzahl spiegelt Fortschritt wider, aber nicht den Nutzen. In einem agilen Umfeld, in dem der Wert im Zentrum steht, sind solche Kennzahlen allein nicht mehr zielführend.
- **Langsame Entscheidungszyklen treffen auf Sprint-Rhythmen:** Während agile Teams in zweiwöchigen Iterationen arbeiten, erfolgen Budgetentscheidungen oft quartalsweise oder

jährlich. Diese Asynchronität führt zu Verzögerungen, Unsicherheit und dem Verlust von Handlungsfähigkeit.

## Es braucht eine Neuausrichtung des IT-Controllings

In einer Welt, die sich in immer kürzeren Zyklen wandelt, wird Planstabilität zur Illusion. Agile Organisationen brauchen daher ein IT-Controlling, das Veränderung integriert statt blockiert – eines, das nicht nur fragt, was etwas kostet, sondern auch, was es wert ist.

Daraus ergeben sich mehrere Handlungsfelder:

- **Implementierung wertorientierter Steuerungsmechanismen:** Im Zentrum stehen neu OKR (Objectives and Key Results) und das Value Stream Mapping, um strategische Ziele mit tatsächlichem Business Value zu verknüpfen. Ergänzend zu klassischen Finanzkennzahlen werden agile KPI eingeführt, welche die Wertschöpfung transparent und messbar machen.
- **Flexibilisierung der Planung:** Gleichzeitig ersetzen Rolling Forecasts zunehmend die klassischen Jahresbudgets. Statt nur einmal jährlich Zahlen zu fixieren, werden Prognosen fortlaufend aktualisiert – basierend auf realen Entwicklungen, nicht auf hypothetischen Plänen. Parallel wird der Aufbau einer transparenten Datenbasis gefördert, welche die operative und strategische Entscheidungsfindung unterstützt.
- **Neuausrichtung der Rollen im Controlling:** IT-Controller werden zu Sparringpartnern der agilen Teams und agieren als Berater für wertorientierte Entscheidungen. Die Zusammenarbeit mit Produkt Ownern und Value Stream Leads wird gezielt gefördert; damit lassen sich finanzielle wie strategische Steuerung direkt in die Teams integrieren.

## Herausforderungen auf dem Weg

Der Wandel zum wertorientierten IT-Controlling ist anspruchsvoll und mit kulturellen wie strukturellen Spannungsfeldern verbunden:

- **Widerstand der Finanzabteilung:** Traditionelle Budgetlogiken und Governance-Prozesse stehen häufig im Widerspruch zu agilen Prinzipien. Gewohnte Planungszyklen und starre Budgets bieten Sicherheit. Agilität dagegen verlangt die Akzeptanz von Veränderung und Unsicherheit als Normalzustand.
- **Fehlende Datenqualität:** Transparenz und Rolling Forecasts setzen verlässliche, aktuelle Daten voraus – eine Grundlage, die in vielen Organisationen noch nicht ausreichend vorhanden ist.
- **Kulturkonflikt „Agilität vs. Kontrolle“:** Bei agilen Teams wird auf Eigenverantwortung und Vertrauen gesetzt, während klassisches Controlling auf Kontrolle und Absicherung ausgerichtet

ist. Diese gegensätzlichen Denksysteme erfordern eine gemeinsame Sprache und gegenseitiges Verständnis, um konstruktiv zusammenzuwirken.

Indes: Diese Hürden sind lösbar. Entscheidend ist, ihnen die nötige Aufmerksamkeit zu widmen.

**Fazit**

Agiles IT-Controlling bedeutet nicht weniger, sondern anders zu steuern: Weg von reiner Kostenkontrolle, hin zu einer dynamischen Wertorientierung. Wer diesen Wandel konsequent vollzieht, stärkt nicht nur die Wirtschaftlichkeit der IT, sondern befähigt auch die Organisation, schnell und gezielt auf Veränderungen zu reagieren – und schafft last but not least echten Kundennutzen.