

Controlling-Journal

Stückpreis: € 12,-

ISSN: 2366-4819

Ausgabe 5 / 2017, September 2017

Bahn frei für schnelleres Controlling

Was die Digitalstrategie der Deutschen Bahn für die Controller bedeutet (Seite 5)

Der CFO: Treiber und Getriebener des digitalen Wandels (Seite 9)

Die passende Controlling-Software finden und auswählen (Seite 15)

Lernen von den Navy Seals

Was Controller von den US-Elitesoldaten lernen können (Seite 20)

Der große Denkfehler in der Umweltpolitik

Neulich im Golfclub: Umweltpolitik sollte bei den Kosten ansetzen, nicht bei der Technik (Seite 35)

Kosten kurzfristiger Produktionsausfälle

Lehren aus den Fällen BMW und British Airways (Seite 22)

Aktuelle empirische Studien zum Personal-Controlling

Zum Stand der Dinge im Personal-Controlling (Seite 32)

Mit Excel-Formeln Diagramme in Tabellen erstellen

Abweichungen in Tabellen darstellen: Zweiter Teil des Excel-Tipps (Seite 12)



Bahn frei für schnelleres Controlling

Foto: AXEL HARTMANN / DEUTSCHE BAHN/AG

Der Platz des Controllings in der Digitalstrategie der Deutschen Bahn

Geschwindigkeit zählt, wenn Unternehmen die Herausforderungen der Digitalisierung bestehen wollen. Dazu muss das Controlling seinen Teil beitragen. Das gilt auch für die Deutsche Bahn. Aber wie steuert man die Finanzabteilung eines internationalen Konzerns mit mehr als 300.000 Mitarbeitern um? Die Deutsche Bahn hat dazu ein Konzernprogramm mit dem Titel „Finance 4 DB“ aufgelegt. Wolfgang Heinrichs, der Leiter des Programms, erklärt Controlling-Journal, was auf die Controller zukommt.

Herr Heinrichs, Sie leiten bei der Deutschen Bahn das Programm FINANCE 4 DB. Was verbirgt sich hinter diesem Namen?

WOLFGANG HEINRICHS: Der Name ist Programm. Mit dem Konzernprogramm wollen wir die Finanzfunktion im Kontext der Digitalisierung so aufstellen, dass sie einen eigenen Beitrag zum Erfolg der Deutschen Bahn er-

bringt – eben FINANCE 4 DB. Konkret wollen wir zusammen mit den Konzernbereichen Procurement, Accounting/Tax, Controlling und Treasury und den anderen Geschäftsfeldern des Konzerns an der Standardisierung und Automatisierung unserer Kernprozesse arbeiten und zugleich über künftige Organisations- und Arbeitsformen nachdenken. Dabei verfolgen wir vor allem zwei Ziele: Einerseits wollen wir mit den Möglichkeiten der Digitalisierung die Steuerung des Geschäfts in den einzelnen Verantwortungsbereichen unterstützen und andererseits sollen Effizienz und Leistungsfähigkeit durch schlanke und automatisierte Prozesse deutlich verbessert werden. Und es geht immer auch um die Beantwortung der Frage: Wie sieht die Finanzfunktion der Deutschen Bahn in fünf oder zehn Jahren aus. Die Antwort wird kein klar definiertes, statisches Zielbild sein. Vielmehr wird es darum gehen die Finanzfunktion so dynamisch und agil auf-



zustellen, dass sie leicht auf die rasanten technischen Entwicklungen und die zu erwartenden Umbrüche reagieren kann. Dazu arbeitet das Programm FINANCE 4 DB an den vier Handlungsfeldern „Strukturen und Prozesse“, „Methoden und Instrumente“, „Rolle und Selbstverständnis“ und „Fähigkeiten und Zusammenarbeit“. Noch stehen wir ganz am Anfang und wir starten mit dem Programm einen umfassenden Veränderungsprozess, um die Finanzfunktion insgesamt fit für die Zukunft zu machen.

”

„Ich bin überzeugt davon, dass Controller sehr stark von ihren jetzigen Tätigkeiten entlastet werden.“

Ein Kernpunkt von Finance 4.0 ist das agile Denken. Controller sollen nun schnell sein und auf letzte Sicherheiten verzichten können. Wie fördern Sie das im DB-Konzern?

HEINRICHS: Agile Organisationen zeichnen sich besonders durch eine hohe Anpassungsfähigkeit an sich dynamisch verändernde Umweltbedingungen aus. So führen etwa hohe Investitionszyklen, sich schnell verändernde Kundenwünsche oder neue bis disruptive Geschäftsmodelle zu einem hohen Maß an Unsicherheit über die Entwicklungen in den für uns relevanten Märkten. Unter diesen Rahmenbedingungen müssen Controller künftig agieren, sie müssen schnell sein und proaktiv Kundenwünsche und Marktentwicklungen antizipieren. Dabei kann Digitalisierung helfen, indem etwa große Datenmengen sekundenschnell ausgewertet werden oder zuverlässige Prognosen mithilfe intelligenter Algorithmen erstellt werden können. Die Stichwörter lauten hier Big Data und Predictive Analytics. Planungs- und Reportingprozesse gehören auf den Prüfstand und die Finanzfunktion wird sich daran gewöhnen müssen, nicht mehr im Monatsrhythmus sondern tagesaktuell zu berichten. Das alles funktioniert nur, wenn sich parallel Kultur, Rollenverständnis und Qualifikationen verändern. An allen Aspekten wollen wir arbeiten, und dazu brauchen wir auch Schulungs- und Befähigungsprogramme.

Betrachten wir den Erwerb der nötigen digitalen Kompetenzen. Über die Schulungen für Controller haben wir ja schon gesprochen. Welche Rolle spielen neue Berufsbilder, etwa der Data Scientist? Wie verbinden Sie das in den Finanzabteilungen der Bahn?

HEINRICHS: Ein Data Scientist zeichnet sich dadurch aus, dass er Wissen und Techniken aus den Fächern Mathematik, Statistik, Informationstechnologie und Programmierung so einsetzt, dass damit beispielsweise Wahrscheinlichkeitsmodelle für Prognosen entwickelt oder aus großen Datenmengen Informationen etwa durch Mustererkennungen generiert werden.

In Finanzfunktionen werden künftig Controller und Data Scientists Seite an Seite arbeiten und im Programm FINANCE 4 DB ist das auch bereits angelegt. So sollen uns Data Scientists etwa dabei helfen, Prognosequalität zu verbessern, aussagefähige Real- beziehungsweise Near-Time-Analysen zu erstellen und die Automatisierung von Prozessen voranzutreiben.

”

„Wir merken schon jetzt, dass Accounting und Controlling enger zusammenwachsen.“

Durch den Einsatz von Software können sich Entscheidungsträger im Unternehmen immer leichter ihre Daten selbst zusammensetzen. Wenn wir auf der anderen Seite den Einsatz von Data Scientists betrachten, die die Daten verfügbar machen: Welche Rolle bleibt dann noch dem Controller?

HEINRICHS: Ich bin überzeugt davon, dass Controller sehr stark von ihren jetzigen Tätigkeiten entlastet werden. Dadurch können sie sich stärker den Aufgaben widmen, um die es künftig geht: Sparringspartner und Berater, Co-Pilot und strategischer Wegweiser, Businesspartner und Performance Manager. Wir verstehen uns heute ja bereits als Businesspartner, aber diese Rolle werden wir deutlich schärfen und weiterentwickeln müssen. Nicht umsonst wird ja häufig darauf hingewiesen, dass sich der CFO zum Chief Performance Officer weiterentwickeln wird.

Der neue Bahnchef, Richard Lutz, sprach in seiner Keynote auf dem diesjährigen Controller Congress in München von einer höheren Integration von Accounting und Controlling. Was bedeutet das für die Controller?

HEINRICHS: Wir merken schon jetzt, dass Accounting und Controlling enger zusammenwachsen. So sieht etwa das neue SAP-System S/4 HANA eine Trennung von internem Rechnungswesen (Controlling) und externem Rechnungswesen (Accounting) nicht mehr vor. Die hohe Systemperformance ermöglicht es, alle Prozesse in Echtzeit in einer Datenbank (Einkreisssystem) abzubilden. Dadurch erscheint beispielsweise ein Vorfall, der im Accounting gebucht wird, sofort auch im Controlling – und umgekehrt. Unter dem Strich steht stets die gleiche Zahl und Detailinformationen können sofort und auf verschiedenen Ebenen abgerufen werden. Auch wenn wir uns noch nicht für ein künftiges System entschieden haben, so geht der Trend doch klar in Richtung Einkreis-system – und dadurch werden auch Controller und Buchhalter zusammenrücken.

”

„Das Controlling kann von unseren Labs lernen, wie man mit kreativen Methoden neue Ideen und Lösungsansätze in ungezwungener Arbeitsumgebung entwickelt.“

Die Bahn steht auch vor strukturellen Veränderungen. Mit ihren Labs entwickelt die Bahn bereits neue digitale Geschäftsmodelle und als Accelerator fördert sie Startups. Wie bilden Sie diesen Wandel im Controlling ab. Brauchen Sie auch im Controlling dezentrale Strukturen und Prozesse?

HEINRICHS: Das Controlling kann von unseren Labs lernen, wie man mit kreativen Methoden neue Ideen und Lösungsansätze in ungezwungener Arbeitsumgebung entwickelt. Startups zeigen, dass auch Controller schneller, agiler und kooperativer werden müssen. Controlling muss neue Wege gehen und in erster Linie unterstützen und Fehler zulassen - und zugleich Chancen und Risiken im Blick behalten. Es wird auch eine Aufgabe von FINANCE 4 DB sein, zu überlegen: Was machen wir künftig

Wolfgang Heinrichs

leitet seit Juli 2017 das Konzernprogramm „FINANCE 4 DB“ bei der Deutschen Bahn. Das Programm hat das Ziel, die Finanzfunktion des DB-Konzerns mit den



Möglichkeiten der Digitalisierung zukunftsfähig aufzustellen. Von April 2010 bis Juni 2017 war Heinrichs Vorstand Finanzen und Controlling der DB Fernverkehr AG. Zuvor war er als Geschäftsführer Finanzen und Controlling der DB Stadtverkehr GmbH sowie in verschiedenen Funktionen im Konzerncontrolling tätig. Heinrichs wurde 1962 geboren und schloss 1989 das Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU Darmstadt mit Diplom ab.

zentral und was machen wir dezentral? Dezentral brauchen wir sicher Tools, die den Verantwortlichen eine Selbststeuerung in einer ganz neuen Qualität ermöglichen - und zentral werden wir voraussichtlich bestimmte, sich wiederholende Aktivitäten organisieren wie zum Beispiel Reporting Factories.

Die größte Sorge der Unternehmen bei Industrie 4.0 und Finance 4.0: Wir müssen die Mitarbeiter mitnehmen und dafür begeistern. Wie geschieht das im Controlling der Bahn?

HEINRICHS: Das ist in der Tat die größte Herausforderung. Zugleich wissen aber auch alle, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann. Digitalisierung ist eine riesengroße Chance, um die eingangs genannten Ziele zu erreichen: Effizienz und Leistungsfähigkeit und eine deutlich verbesserte Unterstützung des Geschäfts. Das überzeugt und gibt Perspektive. Damit kann ich Kolleginnen und Kollegen mitnehmen und begeistern und ich spüre dies in vielen Gesprächen. In dem Veränderungsprozess der Finanzfunktion liegt eine große Chance – nicht als Selbstzweck, sondern für unsere Kunden und für Qualität, die überzeugt – letztlich für den Erfolg der Deutschen Bahn.

DIE FRAGEN STELLTE WOLFF VON RECHENBERG

