

11:55
F4DB

NÄCHSTER HALT

VERÄNDERUNG

Nächster Halt: Veränderung!

Die Finanzfunktion der Deutschen Bahn auf dem Weg der digitalen Transformation

„Nächster Halt: Veränderung!“ Auf den ersten Blick ein scheinbar widersprüchlicher Titel. „Nächster Halt“ – diese Ansage erwartet man von der Deutschen Bahn. Aber „Nächster Halt: Veränderung!“ – geschieht Veränderung nicht unaufhaltsam, ohne Halt? Bleiben Sie neugierig und freuen Sie sich auf die Auflösung in diesem Beitrag. Beginnen wir mit den Anlässen für Veränderung.

Text — Wolfgang Heinrichs

Der Reiseanlass – Start und Ziel Die Starke Schiene braucht eine starke Finanzfunktion

(Fahr)planmäßiges Denken und Handeln passen nicht mehr. Die Digitalisierung hat längst alle Lebensbereiche erfasst und führt zu Umbrüchen in Märkten und Geschäftsmodellen – mit hoher Geschwindigkeit, umfassend und tiefgreifend. Daraus ergeben sich in Kombination mit der Coronakrise neue Anforderungen an Finanzfunktionen. So benennt eine aktuelle Corporate-

Finance-Studie¹ die Themen „Digitalisierung von Geschäftsmodellen“ und „Transformation der Finanzabteilungen“ als die mit Abstand größten Herausforderungen für CFOs. Nach der CFO-Studie 2021 von Horváth² verleiht Corona der Digitalisierung und damit auch der Transforma-

1 Rethink! Corporate Finance – Trends & Digitalisierung der Corporate Finance-Studie 2020/2021.

2 Horváth AG – CFO-Studie 2021 „Die Corona-Krise als Wendepunkt“
Wie verändert sich die CFO-Agenda?

Abbildung 1: Zehn Schlüsselthemen für die Finanzfunktion

1. Act as a strategic advisor to the business
2. Improve cost-efficiency
3. Improve finance analytics and modeling capabilities
4. Secure finance data and systems
5. Improve finance agility
6. Align skills and talent with changing business needs
7. Modernize finance application platform(s)
8. Improve Integration of planning processes
9. Take advantage of new finance technologies
10. Optimize working capital

tion des Finanzbereichs neuen Schub. Harmonisierung, Standardisierung und Optimierung von Finanzprozessen stehen an erster Stelle der strategischen Maßnahmen auf der CFO-Agenda. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Studie der Hackett Group³, die die digitale Transformation an der Spitze der Unternehmensinitiativen sieht und die in Abbildung 1⁴ dargestellten zehn Schlüsselthemen für Finanzfunktionen identifiziert.

Will also eine Finanzfunktion in Zukunft erfolgreich sein, muss sie sich selbst verändern. Dieser Artikel nimmt Sie mit auf die Reise dieser Veränderung, die wiederum Teil einer umfassenden „Bewegung“ ist, der Umsetzung der DB Konzernstrategie „Deutschland braucht eine Starke Schiene“.

Die Strategie der Starken Schiene folgt der Überzeugung, dass sich die Klimaziele in Deutschland und der steigende Mobilitätsbedarf in Städten und ländlichen Regionen nur mit einer massiven Verkehrsverlagerung auf die Schiene realisieren lassen. Die Starke Schiene ist ein Schlüsselfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg Deutschlands als Teil der europäischen Verantwortung für vernetzte Mobilität und Logistik. Deutschland braucht eine Starke Schiene – für das Klima, für die Menschen, für die Wirtschaft und für Europa.

Nach innen braucht die Starke Schiene eine starke Finanzfunktion mit strategischer Kompetenz, die als wertstiftender Partner im Geschäft mit steuerungsrelevanten Informationen aktiv und zukunftsgerichtet Wege aufzeigt, exzellente eigene Prozesse ausprägt und Möglichkeiten der Digitalisierung nutzt – mit klarem Blick auf Kunden und Anwender. Dazu ist ein mehrjähriger Veränderungsprozess (digitale Transformation) notwendig.

Die DB Finanzfunktion hat die Reise dieser digitalen Transformation Ende 2017 gestartet und dafür das Konzernprogramm FINANCE 4 DB eingerichtet. Der Name ist Programm: Die Finanzfunktion will einen eigenen Beitrag zum Erfolg der Deutschen Bahn leisten.

Bestandsaufnahme und Zielbild

Vor dem eigentlichen Start der Reise wurde ein „Kassensturz“ durchgeführt: Wo steht die Finanzfunktion, wie erfüllt sie Rolle und Aufgaben, welche Handlungsbedarfe gibt es?

Die Bestandsaufnahme erfolgte über gut 6 Monate als „Online-Befragung“ (Selbst- und Fremdbild), „Reifegradbestimmung“ (Digitalisierungspotenziale) und Ressourcenzuordnung (Ressourceneinsatz und IT) entlang eines einheitlichen Prozessmodells. Im Ergebnis entsprachen Selbst- und Fremdbild nicht dem eigenen Anspruch und den Erwartungen der Geschäftspartner. Das Handeln als Business Partner und die Steuerungspraxis wurden als reaktiv und rückwärtsorientiert beschrieben. Als wichtige Handlungsbedarfe wurden Standardisierung, Automatisierung, Einsatz digitaler Methoden und die Harmonisierung/Modernisierung von Daten und IT genannt. Zudem wurde die Verankerung der Daten-Governance in der Finanzfunktion und die Weiterentwicklung von Kompetenzen gefordert. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass internes und externes Rechnungswesen der DB sowie Konzernreporting und Risikomanagementsystem auf dem Niveau von DAX-Unternehmen etabliert sind. Das ist das Ergebnis jahrelanger Arbeit der Beschäftigten der Finanzfunktion. Gleichzeitig stellt es ein tragfähiges Fundament für die jetzt anstehenden Weiterentwicklungen dar.

Ausgehend von den Ergebnissen der Bestandsaufnahme wurde ein ganzheitliches Zielbild für die starke Finanzfunktion mit den Zieldimensionen Effektivität, Effizienz und Experience (3 E) entlang der 4 Handlungsfelder „Rolle & Selbstverständnis“, „Prozesse & Strukturen“, „Methoden & Instrumente“, und „Fähigkeiten & Zusammenarbeit“ erarbeitet (vgl. Abbildung 2).



Wolfgang Heinrichs
leitet seit August 2017 das Konzernprogramm
FINANCE 4 DB bei der Deutschen Bahn AG.

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

³ The Hackett Group – The CFO Agenda Key Issues 2021.

⁴ Quelle: Hackett Group 2021.

Nachhaltige Transformationserfolge werden im Zusammenspiel mehrerer Handlungsfelder erzielt. So führen z.B. Änderungen bei Prozessen und Strukturen dann zu Effizienzsteigerungen, wenn sie mit Digitalisierungsmethoden kombiniert werden. Ein weiteres Beispiel ist der enge Zusammenhang zwischen Rolle und Selbstverständnis und der zur erfolgreichen Rollenwahrnehmung erforderlichen Kompetenzentwicklung.

Bei der Bestandsaufnahme der Prozesslandschaft wurde deutlich, dass übergreifende Verantwortlichkeiten teilweise unzureichend adressiert werden und Optimierungen in den funktionalen „Silos“ häufig zulasten der Gesamtleistung stattfinden. Hinzu kommen Reibungsverluste an Schnittstellen und ungenutzte Digitalisierungspotenziale.

Als Konsequenz wurden die bisherigen funktionalen Prozesse vollständig in End-to-End-Prozesse übergeleitet. Deren Vorteile liegen auf der Hand: Kundenfokus, Reduktion von Schnittstellen und Systembrüchen, leichtere Automatisierung/Digitalisierung, Beseitigung von Doppelstrukturen und „Fürstentümern“, sichtbarer Beitrag zur Wertschöpfung, Anreiz zur übergreifenden Zusammenarbeit, höhere Produkt- und Leistungsqualität und harmonisierte Zielsysteme über Funktions- und Geschäftsfeldgrenzen hinweg.

Die End-to-End-Prozesse werden als Prozesshaus dargestellt (vgl. Abbildung 3), in dem zwischen funktionsübergreifenden, funktionsinternen und Unterstützungsprozessen unterschieden wird. FINANCE 4 DB steuert die Gestaltung der funktionsübergreifenden und der Unterstützungsprozesse, während Fachbereiche für die funktionsinternen Prozesse verantwortlich sind. Das Prozesshaus ist fester Bestandteil des Zielbilds, beschreibt die künftigen Kernprozesse und ist Roadmap für die nächsten Jahre.

Die Reise – unterwegs mit FINANCE 4 DB

Nachfolgend werden die Aktivitäten von FINANCE 4 DB vorgestellt. Diese sind in Abbildung 4 im Überblick dargestellt.

Neben der strukturellen Transformation (Prozesse, Aufbauorganisation, Governance) werden mit Schnellbooten (im Digitalisierungskontext gebräuchlicher Begriff der Speedboats) und digitalen Produkten kurzfristige Digitalisierungsansätze realisiert und erlebbar gemacht.

Strukturelle Transformation – Fokusprojekte

Die Transformation startet mit Prozessen und Strukturen, danach folgt die Digitalisierung. Zur Unterstützung von Prozessverbesserungen hat die Deutsche Bahn das DB Exzellenzsystem als Methodenbaukasten entwickelt (Lean Management), der auch bei Finanzprozessen zum Einsatz kommt. Die Prozessgestaltung erfolgt in Fokusprojekten, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen.

Procure-to-Pay (P2P)

Der Prozess umfasst die Schritte von der Bestellung bis zur Rechnungszahlung und wurde 2018 und 2019 ausgestaltet. Seit Oktober 2019 wird er als erster End-to-End-Prozess der Finanzfunktion gelebt. Aktuell wird an der Weiterentwicklung des DB Marktplatzes (zentrales Einkaufsportale), der Erhöhung des X-Rechnungsanteils (automatisierte Rechnungsabwicklung) und am Steuerungskonzept gearbeitet.

Plan-to-Steer (P2S)

Ziel ist die Vereinfachung und Beschleunigung der Planungs- und Vorschauprozesse. Beispielsweise arbeiten Expertenteams aus Geschäftsfeldern und Konzernleitung an automatisierten Umsatzprognosen mit Advanced Analytics (Machine-Learning-Algorithmen). Die dabei erzielten Ergebnisse werden als 2nd Opinion verwendet und können künftig aufwendige Vorschauprozesse ersetzen. Perspektivisch wird Performance Management Teil der Steuerung und damit des Prozesses. Besonders wichtig ist die Abstimmung mit den Aktivitäten zur Migration von SAP R/3 nach S/4HANA (separates Großprojekt).

Die DB Finanzfunktion

Mit Finanzfunktion sind die Finanzbereiche der deutschen Geschäftsfelder und der Konzernleitung gemeint (ohne Großbeteiligungen DB Schenker und DB Arriva). Dazu gehören die Bereiche Beschaffung, Bilanzen/Steuern/Versicherungen, Controlling, Finanzen/Treasury, Beteiligungen und Immobilien. In der so definierten Finanzfunktion arbeiten Ende 2020 etwa 6.000 Beschäftigte.

Abbildung 2: Zielbild der Finanzfunktion

Im Zielzustand leisten wir als starke Finanzfunktion einen nachhaltigen Wertbeitrag für unsere Kunden und zur Konzernstrategie „Starke Schiene“



Order-to-Cash (O2C)

Dieser Prozess bildet als Pendant zum P2P-Prozess die Lieferantensicht auf den Bestellprozess und damit die Kunden-/Vertriebsseite ab. Standards und detaillierte Rechnungsdaten sollen zu mehr Transparenz, effizienterem Forderungsmanagement und insgesamt verbessertem Kundennutzen führen, der sich auch aus der Automatisierung von Rechnungserstellung und Rechnungsversand ergibt. Das O2C-Projekt ist in Q1/2021 gestartet.

Investment-to-Disposal (I2D)

Der I2D-Prozess umfasst den Investitionsprozess vom Projektstart bis zur Inbetriebnahme und zum (kaufmännisch/technischen) Projektabschluss. Ziele sind einheitliche Steuerung, hoher Automatisierungsgrad und integrierte IT-Systeme. Projektstart war im Mai 2021.

Record-to-Report (R2R) und Master-Data-Management (MDM)

Das MDM-Projekt beschäftigt sich mit Qualität und Konsistenz von Stammdaten und soll noch 2021 starten. Das R2R-Projekt soll im ersten Halbjahr 2022 beginnen und den Prozess von

der Datenerfassung in der Buchhaltung bis zur Bereitstellung steuerungsrelevanter Finanzdaten (Reporting) durch das Controlling gestalten.

Integrierte Datenbereitstellung (Data-to-Value)

Eine integrierte Datenbereitstellung (operative und finanzielle Daten über alle Ebenen) ist Basis für Performance Management und moderne Unternehmenssteuerung. Die heutige Systemlandschaft ist heterogen und aktuell wird ein Netzwerk aus Daten-Cubes als Plattform für Reporting, Performance Management und Analytics entwickelt. Aus der Kombination von Daten und Analytics-Methoden entsteht Mehrwert für Steuerung und Entscheidungsunterstützung. Auch hier ist der parallele Blick auf S/4HANA wichtig.

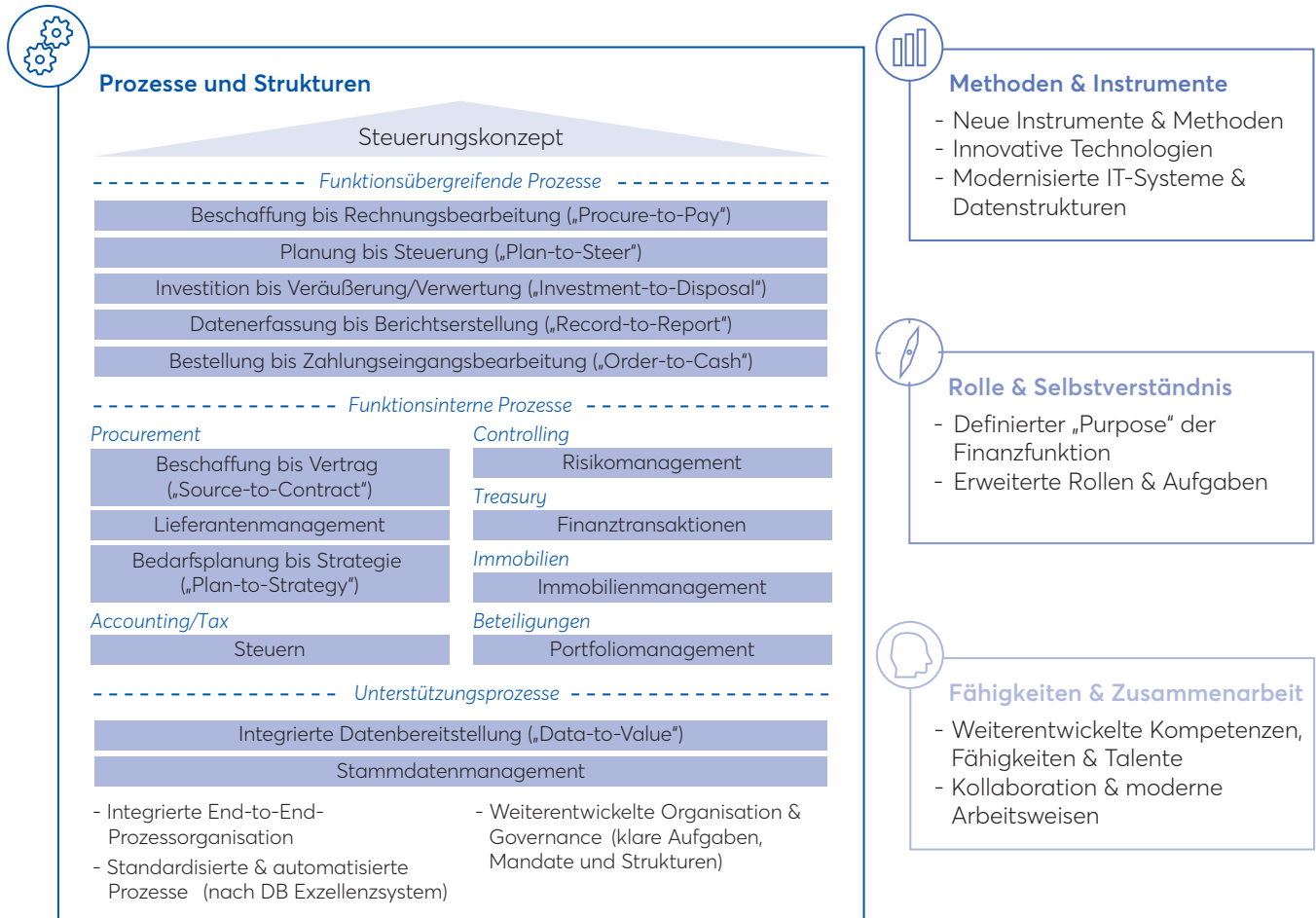
Schnellboote

Schnellboote sind standardisierte Innovationsprojekte zur kurzfristigen Umsetzung von technologiegetriebenen Digitalisierungs-Use-Cases. Innerhalb von sechs Monaten wird eine Schnellbootidee zum Prototyp (Minimum Viable Product, MVP) entwickelt oder abgebrochen („fail fast“). Schnellboote zeigen Machbarkeit, Kun-

Abbildung 3: Handlungsfelder mit Schwerpunkt auf Prozesse und Strukturen

End-to-End-Prozesshaus als Bauplan für die künftige DB Finanzfunktion

Zielbild - 4 Handlungsfelder mit klarem Schwerpunkt auf Prozesse und Strukturen



dennutzen und Wirtschaftlichkeit eingesetzter Technologien (z.B. RPA, Advanced Analytics, Digitales Frontend, Blockchain), können Leuchttürme sein und erzeugen positives Momentum für Digitalisierungsaktivitäten. Schnellbootideen werden auf Basis von Product Canvas in Pitch-Events anhand der Kriterien Nutzen, Machbarkeit und Skalierbarkeit ausgewählt. Seit Mitte 2018 wurden im Konzernprogramm FINANCE 4 DB insgesamt 31 Schnellboote gestartet, davon wurden 21 umgesetzt, 4 befinden sich in der Entwicklung und 6 wurden abgebrochen.

Data Science

Das Data-Science-Team kombiniert Erkenntnisse aus Big Data, Algorithmen (z.B. Machine Learning, Predictive Analytics) und Cloud Computing für konkrete Anwendungsfälle, für die

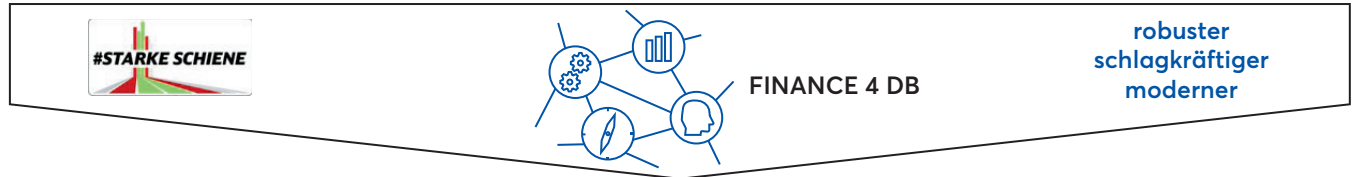
Abbildung auf einer Analytics Plattform und als Teil einer eigenen Produktwelt. Aktuell wird an 16 Use Cases gearbeitet. Ein Financial Analytics Network ist im Aufbau und zur Skalierung wird eine Produktlinie für Predictive Analytics ausgeprägt. Beispiele für aktuelle Use Cases sind Prognosen für Erlöse, Leistungsmengen, Liquidität und Belegvolumen.

Automatisierung

Bei Robotic Process Automation (RPA) werden manuelle Arbeitsprozesse durch Softwareroboter (RPA-Bots) automatisiert. Ausgehend von ersten Erfahrungen mit Schnellbooten wurde 2019 ein CoE RPA (Center of Excellence RPA) als erstes übergreifend zusammenarbeitendes Netzwerk in der Finanzfunktion gegründet, mit dem Know-how gebündelt und ein umfassendes Leistungs-

Abbildung 4: Aktivitäten von FINANCE 4 DB

FINANCE 4 DB treibt die digitale Transformation der Finanzfunktion und leistet einen wichtigen Beitrag zur „Starken Schiene“



Strukturelle Transformation	Schnellboote	Data Science	Digitale Produkte Automatisierung	Kompetenzen	Partnering
 End-to-End-Bauplan für digitale Finanzfunktion - End-to-End-orientierte Prozess-/Aufbauorgan. und weiterentwickelte Governance - Standardisierte & automatisierte Prozesse	 Kurzfristige Erfolge mit neuen Technologien - Standardisierter Innovationsprozess - Prototyping/ MVP für Machbarkeit - Portfolio-management	 Entwicklung digitaler Steuerungselemente - Analytics-Plattform - Baukasten-algorithmen für Prediction, Mining und Risikomanagement - F-Analytics Netzwerk	 Erschließen von Automatisierungspotenzialen - Center of Excellence for Smart Automation (RPA, Workflows, KI, ...) - Use Case Library - Umsetzungs-support	 Stärken von Fähigkeiten und Zusammenarbeit - Kompetenzkataloge F - DB F Academy - Digital Finance Track (Trainee-programm)	 Aufbau von Partnerschaften/ Netzwerken - Schmalenbach AG „Digital Finance“, icu-Arbeitskreise, ... - Zusammenarbeit mit externen Partnern

Auf dem Weg zur starken Finanzfunktion setzen wir auf strukturelle Veränderungen (End-to-End Prozesse), kurzfristige Erfolge (Schnellboote) und konkrete digitale Produkte sowie gezieltes Partnering

angebot zur Realisierung von mittlerweile rund 100 RPA-Initiativen bereitgestellt wird. Durch Kombination von RPA und KI/Analytics findet derzeit eine Weiterentwicklung in Richtung Smart Automation und Smart Workflows statt.

Kompetenzen

Ausgehend von den vier Rollen „Business Partner“, „Governance“, „Operations“ und „Data Science“ wurde ein Kompetenzset für eine moderne Finanzorganisation entwickelt, das bei Recruiting und Weiterentwicklung angewendet wird. Zusammen mit dem Personalressort werden Angebote für Nachwuchsförderung, Weiterbildung und Talententwicklung konzipiert und durchgeführt. Die Aktivitäten reichen vom Traineeprogramm „Digital Finance Track“ über Learning Nuggets bis zu Experience Workshops.

Partnering

Durch Kontakte zu Unternehmen und Hochschulen hat sich FINANCE 4 DB ein Erfahrungs- und Kompetenznetzwerk erschlossen. Insbesondere im Arbeitskreis „Digital Finance“ der Schmalenbach Gesellschaft und in den Arbeitskreisen des Internationalen Controller Vereins (ICV) gibt es einen offenen Austausch über Erfahrungen, Trends und Digitalisierungsaktivitäten der Mitgliedsunternehmen.

Die Reiseerlebnisse – Einsichten und Ausblicke

Seit Beginn der Reise gab es an der Spitze der Finanzfunktion zwei CFO-Wechsel mit Einarbeitungsphasen und Schwerpunktsetzungen. Die zwischenzeitlich verabschiedete Konzernstrategie unterstützt den End-to-End-

Gedanken, während die Coronapandemie die Digitalisierung beschleunigt und den Effizienzdruck massiv erhöht. Passend dazu hat sich FINANCE 4 DB weiterentwickelt und trägt mit den beschriebenen Aktivitäten dazu bei, dass die Finanzfunktion bei Strategieumsetzung und Gegensteuerung von Coronaschäden wirksam unterstützen kann.

Darauf kommt es an

Während jeder Reise lohnt ein Blick auf die zurückgelegte Wegstrecke, auf Erfahrungen und Erfolgsfaktoren.

1. Top-Management-Unterstützung

Das Commitment des Top-Managements der Finanzfunktion zur Transformation und zu den damit verfolgten Zielen ist entscheidend. Dazu gehört die Bereitschaft, die Transformation als gemeinsame längerfristige Aufgabe anzugehen, persönlich Umsetzungsverantwortung zu übernehmen (z.B. Sponsorenschaften), (Bereichs-)Interessen zugunsten gemeinsamer Ziele zurückzustellen und als Vorbild für Unterstützung und Kooperation zu wirken.

2. (Nutzen-)Fokus und messbare Ergebnisse

Der ganzheitliche Programmansatz mit vier Handlungsfeldern ist richtig und auch andere Unternehmen verfolgen ähnliche Zielbilder. Umso wichtiger sind klare Fokussierung (Prozesse und Strukturen), schrittweises Vorgehen und konkrete Lösungen, um Digitalisierung erlebbar zu machen (Schnellboote, Digitale Produkte) – stets in Verbindung mit verbindlichen und messbaren Zielen sowie verabredeter Umsetzungsverantwortung.

3. Projekt- und Stakeholdermanagement

Ein gutes Projektmanagement ist unabdingbar. Zur Unterstützung gibt es konzernweite Projektmanagementstandards. Ebenso wichtig ist die frühzeitige Einbindung der Arbeitnehmervertretungen und ein regelmäßiges Stakeholder-Management.

4. Starkes Team mit Veränderungskompetenz

Ein Programm ist so gut wie sein Team. Bei FINANCE 4 DB arbeiten Fach- und Prozessverantwortliche gemeinsam mit IT- und Data-Science-Fachleuten und das PMO steuert die Projekte. Besonders hervorzuheben ist ein kleines Change Team (Veränderungsmanagement), das Bestandteil des Programmteams ist. Es unterstützt in allen Phasen der Prozessgestaltung mit Moderations- und Konfliktlösungskompetenz. Die Einbindung in die alltägliche Projektarbeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Zusätzlich unter-

stützt das Veränderungsmanagement bei Information und Kommunikation sowie bei Aufbau und Pflege von Communities.

5. Information und Kommunikation

Information und Kommunikation sind essenziell und einige Formate wurden erfolgreich etabliert: Ein F-Forum live erreicht per Videokonferenz alle Beschäftigten der Finanzfunktion, eine Intranetseite informiert über aktuelle Themen, eine F-Community trifft sich monatlich, „Digital Finance Innovation Days“ fördern den Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen, Business-Frühstücke informieren vor Ort und in Experience Workshops kommen spezifische Fachthemen zur Sprache.

An dieser Stelle soll aber auch ein Kommunikationsversäumnis offen angesprochen werden. Am Ende der Bestandsaufnahme wurde angesichts der Sensibilität der Konzepte nur sehr zurückhaltend zum Zielbild kommuniziert. Rückblickend war das ein Fehler, der sich teilweise nachhaltig auf spätere Projektarbeiten ausgewirkt hat.

6. Purpose verbindet

FINANCE 4 DB erlebt wie jedes Transformationsprogramm Gegenwind und Rückenwind. Der Gegenwind kommt selten stürmisch von vorn, er weht eher als leichte Brise: „Ich habe einige Programme kommen und gehen sehen“, „Dafür habe ich keine Zeit, das Regelgeschäft muss laufen“, „In meinem Bereich ist noch keine Veränderung angekommen.“ Solche O-Töne – meist hinter „vorgehaltener Hand“ – sind eine Form von Gegenwind und Vermeidungsstrategie.

Zugleich gibt es viel Unterstützung seitens der Beschäftigten und positive Bewegung entsteht immer dann, wenn Sinn und Zweck – das WARUM – deutlich werden. Das stärkste WARUM formuliert die Konzernstrategie der Starken Schiene und hinter diesem Anliegen versammeln sich Beschäftigte aller Bereiche. Die gemeinsame Verantwortung für die Umsetzung dieser Strategie verbindet unterschiedliche Interessen und setzt Kräfte frei.

7. Das WIE ist entscheidend

Auf den vorangegangenen Seiten wird ausführlich über Inhalte und Vorgehensweisen, das WAS, gesprochen. Mindestens ebenso wichtig ist das WIE. Orientierung für das WIE gibt bei der Deutschen Bahn der Kompass für ein starkes Miteinander (vgl. Abbildung 5). Die Aussagen sind selbsterklärend und die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, dass die sogenannten „weichen Themen“ letztendlich die harten Erfolgsfaktoren sind.

Abbildung 5: Der Kompass für das Miteinander

Eine starke Schiene braucht ein starkes Miteinander

Unser Kompass für Mitarbeitende und Führungskräfte



Unser Kompass für ein starkes Miteinander ist Orientierung und Maßstab für alle in der DB. Dabei stehen Führungskräfte in einer besonderen Verantwortung: Sie sind Vorbild, sorgen für die richtigen Rahmenbedingungen, entwickeln ihre Teams und sichern die konsequente Anwendung des Kompasses.

EIN TEAM FÜR KUNDEN.

Schaffe Mehrwert für unsere Kunden mit allem, was du tust. Tue es gemeinsam als ein starkes Team DB.

MACH ES EINFACH.

Mache komplizierte Dinge einfacher – mit klaren Verantwortlichkeiten, Prioritäten und guten Standards. Sei wirksam in der Umsetzung.

DU KANNST ES.

Hilf anderen, erfolgreich zu sein. Stärke persönliche Verantwortung und Kompetenz.

KLARTEXT GEWINNT.

Nutze Fehler und Kritik, um noch besser zu werden – direkt, ehrlich, wertschätzend. Streite respektvoll für gute und schnelle Entscheidungen und stehe hinter dem Ergebnis.

BAHN FREI FÜR NEUES.

Beende, was uns nicht weiterbringt. Fördere frische Ideen und bringe Veränderungen voran.

**Kein Vorankommen ohne Bewegung: Veränderung ist der Schlüssel**

In diesem Beitrag haben wir die Reise der DB Finanzfunktion auf ihrem Weg der digitalen Transformation beschrieben. Neben Reiseanlass und -ziel werden die Reise selbst und wesentliche Einsichten und Ausblicke dargestellt. Es wird deutlich, dass es neben dem WAS ganz wesentlich auf das WIE ankommt. Und es wird hoffentlich deutlich, dass sich Veränderung strukturieren und gestalten lässt.

Der Veränderungsbedarf für Finanzfunktionen ist groß. Märkte, Kundenerwartungen und Geschäftsmodelle verändern sich rasant. Bei Analysen und Entscheidungen sind Mut und Geschwindigkeit gefragt. Zugleich steigt die Komplexität und Ursache-Wirkungs-Ketten müssen aus großen Datenmengen herausgefiltert werden. Es ist nicht alles berechenbar, schon gar nicht mit den bisherigen Methoden. Veränderte Prozesse greifen in gewohnte Abläufe, bisherige Arbeitsformen passen nicht mehr und neue Kompetenzen sind gefragt.

Die notwendigen Veränderungen eröffnen riesige Chancen und sie erzeugen Ängste und Unsicherheit. Wenn ein Veränderungsprozess in dieser Situation erfolgreich sein will, dann muss er bei den Menschen ansetzen und neue Sicherheit, neuen Halt geben.

Entscheidend ist die persönliche Einstellung zur Veränderung selbst. Wer die digitale Transformation als Chance begreift, wer Gewohntes infrage stellt, wer persönliche Komfortzonen verlässt und sich und seinen Verantwortungsbereich weiterentwickelt – kurz: Wer das WAS und das WIE der Veränderung gestaltet –, der wird auch die Zukunft mitgestalten.

Die Beschäftigten der Finanzfunktionen können fest darauf vertrauen: Ihre neue Kernkompetenz – die professionelle Gestaltung von Veränderung – gibt neue Sicherheit, sie gibt den nächsten „Halt“. Wenn das keine gute Perspektive ist! ■