

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis



Drei klang

**PLANUNG
STEUERUNG
REPORTING**
Stimmen Ihre
Kernaufgaben
im Controlling?

WEITERE THEMEN IM FOKUS

**Rating mittelständischer
Unternehmen**

**Warentests aus
unterschiedlichen Perspektiven**





Die Finanzfunktion der Deutschen Bahn und ihr Beitrag zur übergeordneten Unternehmenssteuerung

Digital, vorausschauend, standardisiert

von Richard Lutz



Die Deutsche Bahn ist auf dem Weg, ein zentraler Akteur für vernetzte Mobilität zu werden. Bei der Steuerung dieser Transformation spielen die Finanzfunktion und das Konzernprogramm „FINANCE 4 DB“ eine tragende Rolle. Was diese moderne Steuerung auszeichnet, beschreibt Dr. Richard Lutz, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG.

Die Deutsche Bahn ist ein Unternehmen im Wandel. Aus der rapide zunehmenden Bedeutung von Mobilität und Logistik erwachsen neue Ansprüche und Chancen für unseren Konzern.

Hier Schritt zu halten und Angebote kontinuierlich weiterzuentwickeln, ist eine unserer primären Herausforderungen. Mit der smarten Vernetzung von Mobilität, dem Ausbau von Produkt- und Servicequalität oder der Digitalisierung unserer Infrastruktur sind nur drei Großvorhaben genannt, die uns als Deutsche Bahn antreiben und aufgrund derer wir die enge, tiefgreifende Steuerung des Unternehmens kontinuierlich weiterentwickeln.

Übersicht DB-Konzern und Organisation der Finanzfunktion

Wie wichtig übergreifende Steuerungsprozesse sind, verdeutlicht allein die komplexe

Struktur der Deutschen Bahn, die seit der Bahnreform 1994 als integrierter Konzern organisiert ist und mit Personenverkehr, Güterverkehr und Infrastruktur das Rückgrat des Systemverbunds Bahn bildet. Hinzu kommen mit DB Arriva der Personennahverkehr im europäischen Ausland und mit DB Schenker globale Logistikdienstleistungen. Mit ihren insgesamt acht Geschäftsfeldern, die jeweils einem Mitglied des Konzernvorstands zugeordnet sind, ist die Deutsche Bahn also in allen Segmenten des Verkehrsmarktes tätig. Beim Vorstandsvorsitzenden liegen zentrale Funktionen wie Strategie, Kommunikation oder Beteiligungsmanagement und natürlich die übergeordnete Steuerung des Konzernverbunds.

Für diese Steuerung ist eine leistungsfähige, wertschöpfende Finanzfunktion erforderlich, die den jeweiligen Verantwortlichen zeitnah genau die Informationen zur Verfügung stellt, die sie für die laufenden Geschäftsentscheidungen benötigen. Unser konzernweites Programm „FINANCE 4 DB“ zielt genau darauf ab: eine leistungsfähige, umfassend digitalisierte Finanzfunktion zu gestalten, die den Anforderungen eines komplexen Konzernverbands in einem dynamischen Umfeld gerecht wird. Details zu diesem Programm und seiner Bedeutung für konzernweite Steuerung sind unten ausgeführt.

Aktuelle strategische Herausforderungen des DB-Konzerns

Fragen der Unternehmenssteuerung sind auch im Kontext unserer prioritären Handlungsfelder relevant. An erster Stelle steht dabei die Qualität: Wir wollen mit überzeugender Qualität Kunden begeistern – für wirtschaftlichen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit. Zudem wollen wir über einen ökologischen Vorsprung die Akzeptanz unserer Angebote weiter ausbauen. Schließlich wollen wir auch für den Arbeitsmarkt attraktiv sein und als Top-Arbeitgeber gelten.

Zentral ist der erstgenannte Punkt: Es geht hierbei um den Aufbau einer Qualitätskultur, bei

der der Kunde im Mittelpunkt jeglicher Aktivität steht und operative Exzellenz eine Selbstverständlichkeit ist. Dazu gehört explizit auch die Transformation interner Prozesse, der wir gegenwärtig viel Aufmerksamkeit widmen. Befreit von Ballast und ausgestattet mit passenden Ressourcen und klar geregelten Verantwortlichkeiten, wollen wir die Art und Weise, wie wir DB-intern zusammenarbeiten und Leistungen für unsere Kunden erbringen, auf eine zeitgemäße und zukunftsweisende Grundlage stellen. Wichtig ist uns hierbei, dass wir die Qualität zentraler Prozesse geschäftsfeldübergreifend überwachen und steuern können.

Der Steuerungsanspruch des Konzerns

Mit dem ausgeführten Steuerungsanspruch der Finanzfunktion geht auch ein Paradigmenwechsel einher. Eine proaktiv-prognostizierende Steuerung löst eine reaktiv-analytische Steuerung ab. Traditionell erstellte Vorschauen werden Schritt für Schritt durch automatisierte ersetzt und mit Hilfe von Big Data und quantitativen Predictive-Analytics-Modellen unterlegt. Die Rolle der Mitarbeiter verändert sich dabei von korrigierenden und validierenden Routinen hin zu einer Tätigkeit, in der die Ergebnisse aus Analysen und Szenarien in geeignete Steue-

rungsmaßnahmen und zur Entscheidungsunterstützung überführt werden. Ein weiterer Aspekt ist eine Standardisierung und Harmonisierung der Steuerungsprozesse im Rahmen einer „End-to-End“-Orientierung (zum Beispiel mit dem funktionsübergreifenden Prozess „Plan-to-Steer“). Ein hoher Grad der Harmonisierung und Standardisierung schafft einerseits hohe Effektivitäts- und Effizienzpotenziale, bildet gleichzeitig aber auch die notwendige Grundlage für skalierbare Automatisierungslösungen.

Steuerung neu gedacht

Damit wird Steuerung neu gedacht: Mit Hilfe von neuen Treibermodellen kann effizienter und effektiver gesteuert und mit dynamischen Businessmodellen eine geeignete Szenario-Planung durchgeführt werden. Die so gewonnene Transparenz hilft, unternehmerische Zusammenhänge eindeutiger darzustellen und Entscheidungen auf einer objektiven, quantitativen und differenzierten Datenbasis zu treffen. Dazu stehen dem Controlling zunehmend größere Datenvolumen zur Verfügung, die finanzielle und nicht-finanzielle Daten umfassen und durch unstrukturierte, externe Daten angereichert werden. Unser Controlling integriert diese neu gewonnenen Daten in seine eigenen, internen Prozesse. Dadurch wird eine quantita-

IBM COGNOS TM1 SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

Nutzen Sie als Geschäftsführer, Top-Manager oder Controller einfach bedienbare, hochflexible und kosteneffiziente Business Lösungen!

Wir bieten Ihnen eine ganzheitliche, modular aufgebaute Softwareplattform für **Analyse, Reporting, Planung und Konsolidierung**.



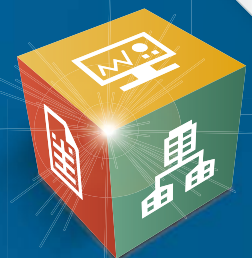
BUSINESS INTELLIGENCE



UNTERNEHMENSPLANUNG



KONZERNKONSOLIDIERUNG



elKom
SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen

Tel. +49(0)7461 / 9 66 11-0
www.elkomsolutions.de

F4DB treibt die Digitalisierung und die gemeinsame Veränderung der Finanzfunktion zur Steigerung der Leistungsfähigkeit

UNSERE ZIELE



Effizienz und Exzellenz steigern

Der Aufwand der DB Finanzfunktion wird bei gestiegenem Leistungsniveau gesenkt



Den DB Konzern besser steuern

Der Wertbeitrag der DB Finanzfunktion wird aus einer besseren Steuerung bis 2023 differenziert messbar gesteigert



UNSERE HANDLUNGSFELDER



Prozesse & Strukturen

vereinfachen, digitalisieren und end-to-end integrieren



Methoden & Instrumente

zukunftsfähige Methoden & Instrumente anwenden



Rolle & Selbstverständnis

an neue Anforderungen anpassen



Fähigkeiten & Zusammenarbeit

Fähigkeiten & Zusammenarbeit weiterentwickeln

..... SYSTEMATISCHE SCHNELLBOOT-ENTWICKLUNG

Abb. 1: Ziele und Handlungsfelder von FINANCE 4 DB

tivere Informationsbasis für die Unternehmenssteuerung geschaffen.

All diese Aktivitäten werden von dem Mitte 2017 gestarteten Konzernprogramm „FINANCE 4 DB“ ganzheitlich koordiniert und getrieben. Wir verfolgen damit zwei Ziele:

1. Wir möchten die Effizienz und Exzellenz der Finanzprozesse spürbar steigern. Wir sehen Vereinfachung, Standardisierung, und Automatisierung/Digitalisierung als Hebel in End-to-End-Prozessen.
2. Wir verfolgen die klare Absicht, eine nachhaltige Steuerungsexzellenz zu erreichen, um die Deutsche Bahn besser zu steuern. Das heißt konkret, dass wir den Wertbeitrag der Finanzfunktion für den DB-Konzern messbar steigern wollen.

Etablierung des Steuerungsanspruchs in der Finanzfunktion

Um diesen Anspruch nachhaltig in der Organisation zu verankern, haben wir ein neues Steuerungsmodell etabliert. Dabei haben wir die

KPIs und Ziele für verschiedene Geschäftsfelder der Deutschen Bahn zusammengebracht. In monatlichen Performance Review Meetings beschäftigen wir uns im Konzernvorstand mit den wichtigsten Kennzahlen aus unserem Kerngeschäft. Ziel ist es, dass künftig alle Führungskräfte vom Vorstand bis zur betrieblichen Führungskraft über eine integrierte Datenplattform auf die für sie steuerungsrelevanten Daten zugreifen können. Letztlich ermöglicht dies, dass sich die momentane Rolle des Controllers zunehmend zu einem Berater und Sparringspartner verändern wird.

Das bedeutet auch, dass repetitive Tätigkeiten automatisiert und Planungs- und Reporting-Prozesse verschlankt werden müssen. Insbesondere für das Reporting, aber auch für die Planung werden wir künftig automatisierte Berichte generieren. In diesem Zusammenhang sind auch moderne Datenbanksysteme wichtig, in denen wir steuerungsrelevante Finanzdaten und operative Kennzahlen zusammenführen.

Neben den Themen der Automatisierung ist es ebenso notwendig, eine Standardisierung und

Harmonisierung der verschiedenen Teil-Planungsprozesse durch eine End-to-End-Orientierung zu erreichen. Hilfreich ist hierfür eine Treiberlogik. Dabei werden – basierend auf finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen – Treiberbäume entwickelt, um die Auswirkungen von Einzelparametern auf die Planzahlen zu evaluieren. Durch diese Modelle lassen sich unterschiedliche Szenarien und Auswirkungen simulieren, die wiederum als Planszenarien übernommen werden können.

Umsetzungsvoraussetzungen

Um die beschriebenen Resultate zu erreichen, sind in vier Bereichen notwendige Voraussetzungen zu schaffen:

1. Rolle und Selbstbild schärfen

Rolle und Selbstverständnis der Finanzfunktion müssen sich spürbar verändern. Basis für unsere Überlegungen ist und bleibt das Leitbild der DB-Finanzfunktion. Dieses konkretisiert unsere internen Ansprüche an ein breites Geschäftsverständnis, die Herstellung von Trans-

parenz und ein markt- und zukunftsbezogenes Handeln. In diesem Kontext werden auch die neuen Aufgaben im Zusammenhang der konzernweiten Governance bei Standardisierung und Automatisierung (inklusive transparenter Datenstrukturen und harmonisierter Systemlandschaft) betrachtet. Zudem werden Treiber von Effizienzsteigerung und digitaler Transformation, das Bereitstellen von nutzerorientierten und steuerungrelevanten Daten und das Praktizieren neuer Arbeitsweisen diskutiert.

2. Prozesse und Strukturen ausrichten

Um eine Prozess- und Steuerungsexzellenz nachhaltig zu etablieren, ist eine Veränderung von Prozessen und Strukturen notwendig. Wir wissen, dass die Optimierung von Prozessen im Kontext der Digitalisierung durch Standardisierung und Automatisierung erfolgt. Dafür müssen jedoch zunächst wichtige Voraussetzungen geschaffen werden, da eine ‚blinde‘ Automatisierung bestehender Prozesse oft am Ziel vorbeigeht. Neben den Prozessschritten betrachten wir auch eine Neugestaltung der funktionalen Strukturen. Wir wollen die Reaktionsgeschwindigkeit der Organisation spürbar erhöhen. Auch die Zuordnung der Prozessverantwortung und Aufgabenallokation auf zentrale und dezentrale Organisationseinheiten wird dabei überprüft. Bestehende Shared-Service-Organisationsformen sind notwendigerweise ebenso miteinzubeziehen wie die organisatorische Verankerung digitaler Kompetenzen etwa in Lab-Strukturen oder in Centers of Excellence (z. B. Data Science Center).

3. Methoden u. Instrumente weiterentwickeln

In Zukunft sollen die digitalen Anwendungen der Finanzfunktion vor allem einfach und intuitiv anwendbar sein. Innovative Methoden und Technologien, wie Advanced Analytics, Blockchain oder Künstliche Intelligenz, bieten im Zusammenspiel mit modernen Datenbanken zusätzliche Potentiale. Diese Potentiale ermöglichen es, die Steuerung der Deutschen Bahn nicht nur inhaltlich, sondern auch methodisch und technologisch weiterzuentwickeln. Dem Thema Daten-Governance kommt dabei eine herausragende Bedeutung zu, da mit steigendem Digitalisierungsgrad auch die Anforderungen an die Datenbereitstellung und -qualität steigen. Governance wird in diesem Kontext als „Verantwortung für die zentrale Datenquelle“ (Single Source of Truth), Datenqualität, Datenverfügbarkeit und Datendefinitionen verstanden. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Finanzfunktion auch für die Steuerung der Performance verantwortlich zeichnet und damit für eine aussagekräftige und entscheidungsunterstützende Kombination von Finanzdaten und wesentlichen Kennzahlen des operativen Geschäfts. Diesem Trend trägt die Deutsche Bahn bereits heute Rechnung, mit regelmäßigen Performance-Review-Meetings (PRM) unter Beteiligung des Konzernvorstands. Der den PRMs zugrundeliegende Datenhaushalt wird bereits heute von der Finanzfunktion bereitgestellt.

4. Fähigkeiten und Zusammenarbeit ausbauen

Veränderungen gelingen nur gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die

Deutsche Bahn hat frühzeitig erkannt, dass Qualifizierung, Motivation und Mobilisierung Voraussetzungen sind, um die eingangs genannten Ziele zu erreichen. In verschiedenen Formaten sollen Wissen vermittelt, Fähigkeiten geschult und neue Formen der Zusammenarbeit eingeübt werden. Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie Digitalisierung in ihren Verantwortungsbereichen aktiv treiben und mit gutem Beispiel vorangehen. Mit entsprechenden Schulungsangeboten sollen sie unterstützt und in die Lage versetzt werden, digitale Zielbilder für ihren Bereich zu operationalisieren und geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen.

Fazit und Ausblick

Mit dem Transformationsprozess unserer Finanzfunktion möchten wir von Anfang an die Ziele „qualitativ bessere Steuerung des Geschäfts“ und „Steigerung von Effizienz und Exzellenz der Funktion“ in den Mittelpunkt stellen. Die zum Erreichen dieser Ziele notwendigen Veränderungen eröffnen Chancen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Weiterentwicklung von Rolle und Selbstverständnis kann bei der Positionierung der Finanzfunktion innerhalb der DB helfen, und die geplanten Unterstützungs-, Kommunikations- und Trainingsangebote sollen dazu beitragen, eigene Fähigkeiten auszubauen und neue Formen der Zusammenarbeit zu praktizieren. Die dafür erforderlichen zusätzlichen Freiräume sollen vor allem durch den Entfall von manuellen und repetitiven Tätigkeiten geschaffen werden.

Derart grundlegende Veränderungsprozesse erzeugen immer auch Unsicherheiten und Widerstände. Wir wollen in dieser Situation Sicherheit geben, wie sich die Finanzfunktion der DB mit den Möglichkeiten der Digitalisierung weiterentwickeln, nachhaltig positiv positionieren und noch leistungsfähiger werden kann. Der Erfolg hängt ab von der Veränderungsbereitschaft jedes Einzelnen und der übergreifenden Zusammenarbeit aller. Der eingeleitete Transformationsprozess ist Verpflichtung und Chance zugleich – für eine qualitativ bessere Steuerung des Geschäfts, für eine Steigerung der eigenen Effizienz und Exzellenz, letztlich für einen eigenen Wertbeitrag zum Erfolg der Deutschen Bahn.

Autor



Dr. Richard Lutz

wurde am 6. Mai 1964 als Sohn einer Eisenbahnerfamilie geboren. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre arbeitete er zunächst als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Kaiserslautern, wo er 1998 promovierte.

Seit 1994 ist Richard Lutz bei der Deutschen Bahn AG tätig. In den folgenden Jahren übte er verschiedene leitende Tätigkeiten sowie strategische Projektleitungen im Vorstandsressort Finanzen/Controlling aus.

2003 folgte die Leitung des Bereichs Konzerncontrolling. Zum 1. April wurde er zum Vorstand Finanzen und Controlling berufen.

Richard Lutz ist seit dem 22. März 2017 Vorsitzender des Vorstands der DB AG. In dieser Position verantwortet er bis Jahresende 2018 auch das Ressort Finanzen/Controlling.

Lutz ist verheiratet und hat drei erwachsene Kinder.

In ehrenamtlicher Funktion ist Richard Lutz stellvertretender Vorsitzender des Kuratoriums des Internationalen Controller Vereins (ICV).