

Adam
Pradela
im Dialog
mit Utz
Schäffer



„Das Mindset muss sich verändern“

Deutsche Post DHL Group befindet sich im Wandel der Digitalisierung. Der Finanzbereich des Unternehmens hat diese Herausforderung als Chance wahrgenommen. Adam Pradela, Executive Vice President Corporate Accounting & Controlling, führt aus, wie Organisation, Führungskonzept und die Kompetenzanforderungen analysiert, überdacht und weiterentwickelt wurden.



© Michael Jordan

Adam Pradela

ist Executive Vice President Corporate Accounting & Controlling bei Deutsche Post DHL Group. In dieser Position verantwortet er die strategischen Schlüsselprojekte des Finanzbereichs wie die Implementierung der neuen IFRS-15/16-Standards, die Stärkung des internen Risiko-Managements und die Weiterentwicklung von Unternehmenssteuerungsprozessen, auch unter Einbeziehung von digitalen Modellen. Pradela ist bei Deutsche Post DHL Group seit 2002 tätig, unter anderem als Chief Financial Officer für die Region Central Europe und Network Operations & Aviation Europe. Nach seinem Abschluss als Diplom-Kaufmann in Betriebswirtschaft an der Universität zu Köln arbeitete er in leitenden Finanzpositionen bei multinationalen Unternehmen wie Unilever, Pepsi-Cola und Tetra Pak in Deutschland und der Schweiz.

Herr Pradela, Deutsche Post DHL Group hat heute über 500.000 Mitarbeiter und ist weltweit aktiv. Wie geht ein so großes Unternehmen mit den strategischen Herausforderungen der Digitalisierung und den damit einhergehenden Veränderungen um?

Veränderungen sind für unser Unternehmen nichts Neues, eher der Normalzustand. Seit meinem Einstieg in das Unternehmen in 2002 befindet es sich in stetigem Wandel. Bis in die 1990er Jahre hatte sich die Deutsche Post vorrangig um

„Wir müssen im Finanzbereich neue Kompetenzen erwerben, um im Business tatsächlich als Partner ernst genommen zu werden.“

die Briefzustellung in Deutschland gekümmert. Danach folgte eine Phase, in der viel akquiriert wurde. Innerhalb weniger Jahre entstand durch die Zukäufe der heutige Konzern mit seinen vier Divisionen und einer globalen Präsenz. Die Globalisierung war unsere erste S-Kurve. In den letzten Jahren lag der Fokus dann sehr stark auf der Integration. Nun gilt es, die zweite S-Kurve der Digitalisierung genauso erfolgreich zu

meistern. Was uns hier sicher hilft, sind unsere Erfahrungen, um schnell zu erkennen, wo wir uns verändern müssen, und dann zu reagieren. Unser Ansatz geht dabei in zwei Richtungen: Wir schauen uns einerseits die neuen Technologien an und fragen uns: „Wie können wir mit diesen Technologien unsere Arbeit, die Arbeit unserer Mitarbeiter und vor allem die Kundenorientierung verbessern?“ Andererseits versuchen wir, neue Geschäftsmodelle zu finden.

Spontan fällt mir hier der „StreetScooter“ ein ...

Ja, ein gutes Beispiel. Wir brauchten ein Lieferfahrzeug für die Innenstädte, das elektrisch angetrieben wird, um auch unserem Ziel der Null-Emissions-Logistik näherzukommen. Da es auf dem Markt kein vergleichbares Fahrzeug zu erwerben gab, haben wir es schließlich selbst entwickelt. Was zunächst nur für uns gedacht war, wird jetzt auch von anderen Firmen angefragt.

Neben Technologien und Geschäftsmodellen verändert sich auch die Arbeit des Finanzbereichs. Wie reagieren Sie darauf?

Wir haben die Organisation des Finanzbereichs in den letzten Jahren weiterentwickelt. Zum einen haben wir die Organisation verschlankt, zum Beispiel indem wir Corporate Ac-



counting mit Corporate Controlling zusammengefasst haben. Darüber hinaus haben wir ein neues Leadership-Konzept „21st Century CFO“ eingeführt, das sich an den gesamten Finanzbereich richtet. Die Finanzaktivitäten wurden dazu in vier Kernfelder unterteilt und zwei Leitbild-Rollen zugeordnet: In den ersten beiden Kernfeldern haben wir das spezifische Fachwissen, quasi die Kernkompetenzen der Kollegen im Finanzbereich verankert: Accounting, Controlling und Reporting auf der einen Seite, die Sicherung der internen und externen Standards und Richtlinien auf der anderen. Diese beiden Felder haben wir unter dem Begriff „Valued Financial Expert“ – anerkannter Finanzexperte – zusammengefasst.

Damit kennen sich die meisten Controller aus. Was ist neu hinzugekommen?

Wir haben das vertraute Leitbild des „Valued Financial Expert“ um das Leitbild eines „Credible Business Leader“ – einer glaubwürdigen Führungspersönlichkeit – ergänzt. Diesem wurden die beiden Kernfelder „Unterstützung wichtiger Geschäftsinitiativen“ und „Einflussnahme auf die Geschäftsausrichtung“ zugeordnet. Gerade das letzte Feld ist ziemlich weit weg von dem, was Controller bisher bei uns gemacht haben. Als Finance-Person tatsächlich konstruktiv das Geschäft zu beeinflussen, war bislang nicht wirklich Teil unseres Rollenbildes. Wir müssen im Finanzbereich neue Kompetenzen erwerben und diese auch sichtbar vorweisen können, um im Business tatsächlich als Partner ernst genommen zu werden.

Welche Kompetenzen sind dabei besonders gefragt?

Gefragt sind vor allem Teamfähigkeit und Kommunikationskompetenz. Der Finanzbereich muss zum einen das Geschäft und die Kollegen aus dem Business verstehen, zum anderen selbst verständlich und überzeugungsfähig sein. Er muss sich

„Gefragt sind vor allem Teamfähigkeit und Kommunikationskompetenz.“

zudem mit der Stakeholder-Landschaft sehr genau auskennen und identifizieren, mit wem er in welchen Beziehungen zusammenarbeitet. Das Mindset muss sich verändern, um agiler zu werden.

Das klingt nach einer sehr weitreichenden Veränderung. Wie setzen Sie Ihr Konzept um?

Wir nutzen ein Train-the-Trainer-Konzept und trainieren die Finanzorganisation top-down. Ich habe bereits sowohl mein zweitägiges Trainings-Modul absolviert als auch selbst das Training geleitet. Diese Vorgehensweise schafft Authentizität und eine klare Botschaft: Wir sitzen alle im selben Boot. Das wird von der Organisation sehr positiv angenommen. Wir haben diese Schulungen im vergangenen Jahr eingeführt und sehen schon jetzt, dass die Organisation den neuen Ansatz, weg von den alten Kernfeldern hin zum Partnering mit dem Business, sehr positiv angenommen hat.



Wobei ein zweitägiges Training ja vermutlich nur der erste Schritt sein kann ... veränderte Anforderungen müssen vorgelebt und immer wieder verstärkt werden.

Ja! Veränderung muss absolut auch vorgelebt werden, gerade auf der Führungsebene, wo wir den Führungsstil an die neuen Bedingungen anpassen müssen. Der früher im Konzern häufig gelebte Command-and-Control-Stil funktioniert in einem agilen Unternehmensumfeld weitgehend nicht mehr. Ganz wichtig ist hier ein neues Mindset; Flexibilität und Kollaboration werden für den Erfolg eines Unternehmens immer entscheidender. Unser Fokus liegt deshalb auf Verhaltensänderungen, „Behavioral Change“. Unser Konzern hat dazu ein neues Wertesystem für die Führungskräfte eingeführt.

Welches Verhalten wird dabei von einem Vorgesetzten erwartet?

Der Vorgesetzte muss flexibel sein und sich gedanklich gut zwischen verschiedenen Themen bewegen können. Er muss eng mit den Mitarbeitern zusammenarbeiten und am Ende mehr der Kollege als der Vorgesetzte sein. Das Konzept stellt die drei Komponenten Head, Heart and Guts in den Mittelpunkt: „Head“ steht für Ergebnisorientierung und die Fähigkeit, die Stärken der Mitarbeiter auszubauen. Mit „Heart“ ist ein weiterer, integraler Bestandteil der Führungskultur umschrieben: das Schaffen eines grundsätzlichen Vertrauens und die Fähigkeit, den Mitarbeitern den Sinn und die Bedeutung der Arbeit zu

vermitteln. Der Bereich „Guts“ steht für die positive Grundhaltung gegenüber neuen Entwicklungen mit ihren vielfältigen Chancen und Veränderungen. Diese Grundhaltung kann gerade heute vor dem Hintergrund der Digitalisierung entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sein.

„Wir nutzen ein Train-the-Trainer-Konzept und trainieren die Finanzorganisation top-down.“

Und das gilt dann auch für Controller – Head, Heart and Guts?

Ja. Natürlich ändert sich damit auch das Controlling, auch hier arbeiten wir daran, ein neues Mindset und agile Methoden zu etablieren.

Würden Sie sagen, das Controlling bei Deutsche Post DHL Group ist schon agiler geworden?

In unserem Unternehmen war das Controlling schon immer agil. Denken Sie an die 1990er Jahre: Die Post hat sich damit beschäftigt, wie Briefe in Deutschland effizient von A nach B verschickt werden, und das Controlling, wie man das finanziell abbildet. Dann kam die Globalisierung und man hat gesehen: Auch das Controlling musste sich ändern. Auf einmal gab es neue Länder und Produkte, die man bisher nicht hatte und die sich deutlich von denen der 1990er Jahre unterschieden. Und es gab neue Prozesse und Systeme. Mit der Übernahme

jedes neuen Unternehmens mussten immer auch dessen Prozesse und Systeme integriert und mit den bestehenden harmonisiert werden. Das galt vor allem für die IT-Landschaft. Diese Aufgabe war hochkomplex.

„Der Vorgesetzte muss eng mit den Mitarbeitern zusammenarbeiten und am Ende mehr der Kollege als der Vorgesetzte sein.“

Und heute? Was genau bedeutet für Sie Agilität?

Viele sagen: „Die Welt wird neu.“ Ich sage: „Sie wird nicht neu!“ Auch Agilität ist kein neuer Begriff. Schaut man ins Detail, sind viele von den Entwicklungen, die wir heute sehen, solche, die schon in der Vergangenheit eine Rolle gespielt haben, Prozesse, die schon länger vor sich gehen. Nehmen Sie beispielsweise die Rolle des Controllers als Navigator. Mit dieser Rolle hat man sich schon vor zehn, 15 Jahren beschäftigt.

Was ist dann neu?

Ein Punkt hat sich tatsächlich stark verändert: die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen vorstattengehen. Die Welt ist schneller geworden.

Wie reagieren Sie darauf?

Wir müssen schneller werden und die Veränderungen nicht nur wahrnehmen und umsetzen, sondern wir müssen sie vorantreiben. Das Controlling muss erkennen können, welche Trends in den nächsten Monaten und Jahren zu erwarten sind, und entsprechend Empfehlungen an das Management

Deutsche Post DHL Group

Als weltweit führender Anbieter für Logistik und Briefkommunikation vereint der Konzern zwei starke Marken: Deutsche Post ist Europas führender Postdienstleister, DHL bietet ein umfangreiches Service-Portfolio aus internationalem Expressversand, Frachttransport, Supply Chain Management und E-Commerce-Lösungen. Deutsche Post DHL Group beschäftigt rund 520.000 Mitarbeiter in über 220 Ländern und Territorien der Welt. Im Jahr 2017 erzielte der Konzern einen Umsatz von mehr als 60 Milliarden Euro.

geben. Es muss die Entwicklung so darstellen können, dass das Business reagieren kann. Das wird es nicht alleine schaffen, interfunktionale Teams werden deshalb immer wichtiger. Auch die Forderung nach einer engeren Zusammenarbeit mit den Funktionen ist nicht neu. Das hat man schon vor 15 Jahren gesagt, aber da die Hierarchien flacher werden, wird die Zusammenarbeit heute zunehmend einfacher. Ein agiler Leadership-Ansatz hilft dabei, das Ganze besser zu managen.

Haben Sie bereits ein konkretes Projekt, das agile Methoden einsetzt?

Ja, die Einführung des neuen IFRS-16-Standards ist so ein Projekt, mit dem sich unsere neue, flachere Organisation bewährt hat; gerade Controlling und Accounting als ein gemeinsamer, integrierter Bereich. Wir haben beschlossen, den Standard ein Jahr früher als von der Gesetzgebung vorgegeben einzuführen, und uns für einen agilen Projektansatz mit einer mehrstufigen Vorgehensweise entschieden, gemanagt von interdisziplinären Arbeitsgruppen.

„Wir müssen lernen, mit der höheren Komplexität umzugehen, die sich zudem ständig ändert.“

Ein sehr ambitionierter Zeitplan ...

Ja, Sie haben recht. Als im Januar 2016 der neue International Financial Reporting Standard „IFRS 16 Leases“ herausgegeben wurde, der bestimmt, dass nahezu alle Leasing-Verhältnisse bilanziell erfasst werden müssen, haben wir für uns den Handlungsbedarf erkannt. Ziel von IFRS 16 ist eine höhere Transparenz hinsichtlich der bestehenden Leasing-Verpflichtungen – und unser Konzern ist mit mehr als 50.000 Leasing-Verträgen und operativen Leasing-Verpflichtungen von über neun Milliarden Euro von der Umstellung der Leasing-Bilanzierung stark betroffen. Diese Veränderungen haben auch signifikante Auswirkungen auf die Bilanz, die Gewinn- und Verlust-Rechnung und die Kapitalflussrechnung.

Und wie sah die interdisziplinäre Arbeitsweise konkret aus?

Das Kernstück der Implementierung bildete die eigenentwickelte Leasing-Anwendung zur Speicherung von Leasing-Vertragsdaten und Bereitstellung von Buchungssätzen für die lokalen ERP-Systeme. Darüber hinaus mussten die transaktionalen Accounting-Prozesse in den Ländern und Shared Service Centers erheblich angepasst werden. Mitarbeiter aus verschie-

denen Finanzfunktionen haben eng zusammengearbeitet, aber nicht unbedingt zum gleichen Zeitpunkt. Meine Kollegen im Bereich Policy-Standards haben sich damit beschäftigt, die IFRS-Bestimmung in eine Unternehmenssprache zu übersetzen, damit wir wissen, was wir machen müssen und welche Vorschriften wir verfolgen. Die Kollegen im Bereich Financial Reporting haben sichergestellt, dass am Ende alles, was in den

„In Zukunft wird der Controller ein Programm selbst schreiben, um Daten abzufragen, und sie dann gleich analysieren.“

Ländern gemacht wird, richtig berichtet und richtig im System erfasst wird. Der Bereich Controlling hat das Ganze in neue KPIs übersetzt. Parallel zu jedem Schritt wurde unsere Software Funktion für Funktion weiterentwickelt. Insgesamt haben sich viele Strukturen verändert. Um zu den richtigen Lösungen zu kommen, waren agile Methoden und die Flexibilität, die richtigen Gruppen von Spezialisten im richtigen Moment einzusetzen, entscheidend. Wir haben eine Trial-and-Error-Kultur gelebt: Es gab Rückschläge, aber vor allem Fortschritte. Das Go-Live am 1. Januar 2018 war erfolgreich!

Eine Trial-and-Error-Kultur wird nicht unbedingt mit dem Controlling assoziiert, ebenso wenig wie eine hohe Unsicherheitstoleranz ...

Stimmt, aber das müssen wir üben. Wir müssen auch lernen, mit der höheren Komplexität umzugehen, die sich zudem ständig ändert. Wir müssen immer schneller mit Veränderungen umgehen können. Wir müssen in Zukunft deutlich schneller sein in dem, was wir tun, wie wir denken und auch in den Modellen, in denen wir arbeiten. Controlling ist eine Unternehmenssteuerungsfunktion. Schnelligkeit bezieht sich hier nicht nur auf die Geschwindigkeit als solche, sondern auch darauf, Risiken miteinzubeziehen.

Als das andere wichtige Thema beim Stichwort Agilität haben Sie Prozesse genannt.

Ja, ich glaube, dass wir die Prozesse stetig verbessern müssen. Auch sie müssen schneller werden. Und auch hier muss sich eine Trial-and-Error-Kultur etablieren. Wir müssen bereit sein, neue Dinge auszuprobieren, Szenarien zu entwickeln und dann zu sehen, wie es sich entwickelt. Der wichtigste Punkt aber bleibt tatsächlich die Geschwindigkeit: Wir müssen noch schneller werden. Die Zeiten, in denen man etwas

ein, zwei Monate getestet hat, sind vorbei. Heute sind wir gefordert, schnellere Modelle zu entwickeln und schnellere Entscheidungen zu treffen.

Wie sieht es mit dem dafür auch erforderlichen technischen Know-how im Finanzbereich aus?

Dieses Thema beschäftigt uns gerade sehr. Wollen wir bestimmte Prozesse in der digitalen Welt abbilden, benötigen wir auch technisches Wissen. Bisher war die Trennung zwischen dem Team, das Informationen beschafft hat, und dem Controller ziemlich klar: Die einen haben programmiert, die anderen haben die Daten analysiert. In Zukunft werden die beiden Tätigkeiten immer mehr verschmelzen. Der Controller wird ein Programm selbst schreiben, um Daten abzufragen, und sie dann gleich analysieren.

Wie machen Sie das möglich?

Unser Ziel ist, unsere Mitarbeiter entsprechend zu schulen und weiterzuentwickeln. Der Ansatz geht dabei in Richtung einer Art Inkubator: Drei, vier, fünf Kollegen aus den Bereichen IT und Controlling arbeiten zusammen und lernen voneinander, sammeln gemeinsam Erfahrungen. Lernen wird zum regulären Teil der Arbeit. Dieser Weg ist nicht einfach, aber es ist der Weg, den wir gehen müssen.

Sie sagen: Es ist schwer, technisches Know-how von außen hereinzutragen, aber ich habe es ja im Haus. Deshalb bringe ich die Mitarbeiter, die es haben, mit denen zusammen, die es noch nicht haben.

Zum Teil haben wir das technische Know-how, zum Teil müssen wir von anderen lernen, die einen Schritt weiter sind. Wir gehen dabei bedarfsorientiert vor. Wir sagen: Es muss nicht sein, dass die Mitarbeiter jeden Tag eine Stunde lernen. Es ist

„Lernen wird zum regulären Teil der Arbeit. Dieser Weg ist nicht einfach, aber es ist der Weg, den wir gehen müssen.“

eine Frage der Flexibilität. Wir bringen die Mitarbeiter vorzugsweise im Rahmen von interessanten Projekten, wie beispielsweise zuletzt dem Projekt Cashflow-Optimierung, zusammen. Hier beschäftigen wir uns damit, wie wir das mit modernen Techniken erfassen können. Das ist auch für die Mitarbeiter spannend. Die schwierigste Phase ist dabei immer der Anfang, da man Hemmungen überbrücken muss. Wenn

ein Projekt ansteht, lernen die Beteiligten, wie man solche Projekte mit den modernen Tools managt.

Brauchen wir in zehn Jahren noch viele Controller?

Ich gehe davon aus, dass die Routinearbeiten deutlich abnehmen werden, dass man sie durch Prozesse ersetzen kann, die automatisch ablaufen. Gleichzeitig wird es gerade Abteilungen, die sich vor allem mit Standards beschäftigen, auch in zehn Jahren geben. Denken Sie beispielsweise an die Accounting-Standards, die nicht einfacher, sondern komplizierter

„Meine Prognose: Spezialisten und Experten werden auch in zehn Jahren weiterhin gebraucht, vor allem in den steuerungsrelevanten Bereichen.“

werden. Ein anderes Beispiel: Wenn wir eine Firma kaufen, brauchen wir auch in Zukunft die Spezialisten, die den Zukauf accounting-technisch beurteilen können. Auch im Controlling wird es weiter Expertenaufgaben geben. Schaffen das in Zukunft Maschinen? Wahrscheinlich nicht. Meine Prognose deshalb: Spezialisten und Experten werden weiterhin gebraucht, vor allem in den steuerungsrelevanten Bereichen. Natürlich werden sich insbesondere diese Bereiche verändern. Sie müssen deutlich schneller werden, um rechtzeitig auf interne und externe Veränderungen reagieren zu können und die Business-Kollegen entsprechend zu unterstützen. Das geht wieder in die Richtung Flexibilität innerhalb des Business.

Spannend. Wenn Sie sich das Controlling bei Deutsche Post DHL in fünf, sieben Jahren vorstellen – was hat sich verändert?

Wir arbeiten hart daran, dass sich die erfolgreiche Entwicklung unseres Unternehmens in der digitalen Welt fortsetzen wird und wir als Controller damit auch weiterhin gute Zahlen berichten können. Mit Bezug auf das Tätigkeitsprofil wird es eine noch engere Verzahnung von der Informations- und der Fachseite geben. Viele der Aufgaben, die heute viel Zeit und Aufwand kosten, werden maschinell erledigt und automatisiert. Wir werden uns weniger mit Reporting beschäftigen, sondern vielmehr unsere analytischen Fähigkeiten ausbauen. Ich sehe schon heute, dass die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen enger ist. Die Flexibilität und die Transparenz werden entscheidend sein und damit auch die Produktivität steigern. Wir arbeiten in die Richtung bereits heute und sehen die ersten Erfolge. Fünf Jahre sind in einem sich so schnell verändernden Umfeld doch eine relativ lange Zeit.

Herr Pradela, vielen Dank 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 und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.

Utz Schäffer

WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Deutschland

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu

