

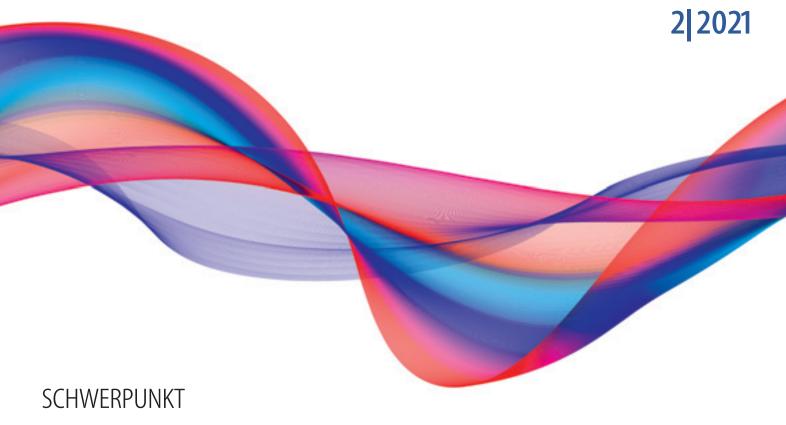
Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

CONTROLLING

Herausgegeben von Ulrike Baumöl, Martin Hiebl, Andreas Hoffjan, Thorsten Knauer, Klaus Möller, Burkhard Pedell Gegründet von Péter Horváth und Thomas Reichmann

www.zeitschrift-controlling.de

März 2021 · 33. Jahrgang · Verlage C.H.BECK · Vahlen · München · Frankfurt a.M.



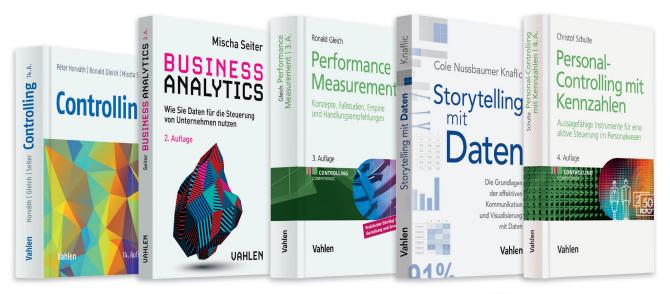
ZUKUNFTSGESTALTUNG DURCH CONTROLLING

DIGITALE MÖGLICHKEITEN UND ENTWICKLUNGEN

Digitalisierung sei Dank – Wie die Finanzfunktion mit Business Services über ihre Grenzen hinausdenkt

Flexible Fortschrittssteuerung als Target Operating Model der finanziellen Führung Digitale Transformation der Finanzfunktion am Beispiel von *Microsoft*

Diese Standardwerke gehören auf den Schreibtisch, nicht ins Regal.





Horváth/Gleich/Seiter Controlling

14. Auflage. 2020. 537 Seiten. € 69,–ISBN 978-3-8006-5869-5

Seiter

Business Analytics

2. Auflage. 2019. 252 Seiten. € 49,80 ISBN 978-3-8006-5871-8

Gleich

Performance Measurement

3. Auflage 2021. Rund 480 Seiten. Ca. € 59,– ISBN 978-3-8006-6466-5 (ET Mai 2021)

Nussbaumer Knaflic **Storytelling mit Daten**

2017. 226 Seiten. € 34,90 ISBN 978-3-8006-5374-4

Schulte

Personal-Controlling mit Kennzahlen

4. Auflage. 2020. 317 Seiten. € 34,90 ISBN 978-3-8006-6047-6

Reichmann/Kißler/Baumöl Controlling mit Kennzahlen

9. Auflage. 2017. 890 Seiten. € 69,–ISBN 978-3-8006-5116-0

Schwellnuß

Produktionscontrolling

2021. 339 Seiten. € 39,80 ISBN 978-3-8006-6150-3

Hichert/Faisst

Gefüllt, gerahmt, schraffiert

2019. 232 Seiten. € 49,80 ISBN 978-3-8006-5982-1

Doerr

OKR. Objectives & Key Results

2018. 254 Seiten. € 24,90 ISBN 978-3-8006-5773-5



Zukunftsgestaltung durch Controlling

Digitale Möglichkeiten und Entwicklungen

Liebe Leserinnen und Leser,

Karl Raimund Popper (1902-1994), der Begründer des kritischen Rationalismus hat in seinem Schaffen immer wieder zu mutigen Hypothesen oder kühnen Vermutungen aufgerufen und aufgefordert anschließend mit dem ganzen Arsenal der wissenschaftlichen Methoden gegen diese Vermutungen zu schießen. In der Wissenschaft und insbesondere bei der Vielzahl der sogenannten wissenschaftlichen Zeitschriften kennen wir inzwischen bei Publikationen recht gut das Phänomen der Salamitaktik und des geringsten noch akzeptierten Erkenntnisfortschritts. Das geht häufig einher mit der Formulierung von Hypothesen, die mit hohem statistischem Einsatz nachgewiesen werden, aber kaum über Mainstream und gesunden Menschenverstand hinausgehen. Fortschritt aber geht anders. Dafür sind mutige Entscheidungen, Geschäftsmodelle, Rechnungen und Konzepte notwendig. Als Controller sind wir natürlich der finanziellen Stabilität verpflichtet. In Zeiten schneller Veränderung müssen wir aber auch schauen, dass wir nicht nur ein "weiter so wie bisher" unterstützen, sondern gemeinsam mit dem Management mutige Hypothesen testen. Auch in unserem eigenen Bereich sollten wir kritische Fragen stellen: Braucht es die Budgetierung in der bisherigen Form noch? Braucht es die bisherige Controlling-Organisation nach den nächsten Schritten der Digitalisierung noch in dieser Form? Braucht es nicht ein grundlegend anderes Verständnis von Risiko? Die Ambidexterity-Forschung hat uns deutlich gelehrt, dass wir mit einer "Beidhändigkeit" erfolgreicher sind: Also sowohl das traditionelle Geschäft sauber weiterentwickeln – aber halt auch mutig an neuen Themen arbeiten! Dazu möchten wir Ihnen in diesem Heft einige Anregungen geben.

Den Auftakt macht ein ganz besonderer Beitrag, der aus dem Schmalenbach Arbeitskreis "Digital Finance" im Zusammenspiel zahlreicher Mitwirkender aus Wissenschaft und Praxis hervorgegangen ist. Darin wird nicht nur die Finanzfunktion der Zukunft gestaltet, sondern ganz besonders der Weg dorthin. Mit der Digital Finance Roadmap wird ein Instrument vorgestellt, dass sich inzwischen bereits bei zahlreichen Unternehmen erfolgreich etabliert hat, um die Transformation des Controllings aktiv zu gestalten. Anschließend zeigen Möller und Marks eine Alternative zu einem klassischen Budget-zentrierten Steuerungssystem auf. Im Mittelpunkt steht dabei die flexible finanzielle Führung mit Fokus auf Fortschritt und Strategieorientierung. Gleißner et al. fokussieren in ihrem Beitrag stärker auf den Teilbereich von Investitionsentscheidungen. Sie argumentieren, dass Risikoüberlegungen in der Vergangenheit hier zu wenig Berücksichtigung gefunden haben und zukünftig mittels Szenarien und Simulationen deutlich stärker einbezogen werden sollten. Den Schwerpunkt des Hefts beendet Wiprächtiger mit Einblicken in die digitale Transformation (Digital Journey) der Finanzfunktion von Microsoft und der Ausgestaltung der Finanzfunktion der Zukunft.

Darüber hinaus geben Knauer et al. im ersten Beitrag des allgemeinen Teils Einblicke in die Verwendung von Steuerungssystemen in deutschen Start-ups und untersuchen ausgewählte Einflussfaktoren auf deren Einführung. Controlling ist hier vor allem eine Hilfe bei der Bewältigung der Komplexität der Gründungs- und Wachstumssituation. Anschließend setzt sich Guggemos mit den Tätigkeiten und Kompetenzen der modernen Controlling-Funktion auseinander und zeigt neue Schwerpunkte der Arbeit von Controllern auf. Für das Controlling resultiert daraus einerseits eine große Chance, die eigene Rolle im Unternehmen zu stärken, jedoch andererseits auch die große Gefahr, dass ohne eine intensive Auseinandersetzung mit digitalen Technologien und Geschäftsmodellen die Controlling-Community an Bedeutung und Einfluss verliert. Im Anschluss daran gibt Deges einen Einblick in das Retourencontrolling im Online-Handel. In seinem Beitrag zeigt er Instrumente und Maßnahmen auf, mit denen Online-Händler ihre Retourenquoten senken und die Verarbeitung und Wiederverwertung von Retouren kostenoptimiert steuern können. Den allgemeinen Teil des Heftes beenden Pedell et al. mit den Ergebnissen einer Kurzumfrage bei Verantwortlichen für SAP® S/4HANA-Transformationsprojekte. Als Haupttreiber für eine solche Transformation werden u. a. die verbesserten Auswertungsmöglichkeiten, die gesteigerte Daten- und Prozesstransparenz, die Automatisierung von Prozessen sowie die Vereinfachung der Systemlandschaft identifiziert.

Abgerundet wird das Heft durch den Controlling-Dialog, welchen Prof. Dr. Andreas Hoffjan mit dem Geschäftsführer des Deutschen Fußballmuseums in Dortmund, Dr. Klaus Berding, führte. Thematisiert wurden vorrangig Themen aus dem Bereich der Steuerung und finanziellen Führung von Kultureinrichtungen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

K. Mollo



Prof. Dr. Klaus Möller ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling/Performance Management und Direktor des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing an der Universität St. Gallen sowie Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

33. JAHRGANG 2021 · 2/2021

Inhaltsübersicht

SCHWERPUNKT: Zukunftsgestaltung durch Controlling – Digitale Möglichkeiten und Entwicklungen

Digitalisierung sei Dank Wie die Finanzfunktion mit Business Services über ihre Grenzen hinausdenkt Schmalenbach-Arbeitskreis "Digital Finance"	4
Flexible Fortschrittssteuerung als Target Operating Model der finanziellen Führung Förderung unternehmerischen Verhaltens statt rigider Budgetorientierung Prof. Dr. Klaus Möller und Daniel Marks, M. Sc.	14
Simulationsbasierte Investitionsrechnung Kalkulation mit Unsicherheit und risikoadäquate Bewertung Prof. Dr. Werner Gleißner, Prof. Dr. Matthias Meyer und Dr. Jan Spitzner	22
Digitale Transformation der Finanzfunktion am Beispiel von Microsoft Reto Wiprächtiger	30
Der Podcast zum Schwerpunkt dieses Heftes. Prof. Dr. Klaus Möller im Interview unter https://bit.ly/zeitschrift-controlling-2021	
AKTUELL Risikocontrolling und COVID-19-Pandemie Wenn der Nutzen des Risikocontrollings sichtbar wird Julia Eichholz, M. Sc., Prof. Dr. Thorsten Knauer und Sandra Winkelmann, M. Sc.	40
COMPACT Realoptionsmodelle für Investitionsentscheidungen Bewertung von Wachstumsunternehmen Marius Kram und Dr. Sigrid Gschmack	43
WISSEN Management-Control-Systeme in deutschen Start-ups Niklas Kister, M. Sc., Prof. Dr. Thorsten Knauer und Prof. Dr. Anja Schwering	46
Controlling in digitalen Geschäftsmodellen Dr. Tobias Guggemos	54
Retourencontrolling im Online-Handel Retourenquoten reduzieren und Retourenkosten steuern Prof. Dr. Frank Deges	61
SAP® S/4HANA-Transformationsprojekte im Finanzbereich Ziele, Methoden und Risiken DiplOec. Svatopluk Alexander, Sven Fahn (MBA), Prof. Dr. Burkhard Pedell und Michael Speth, M. Sc.	69



IM DIALOG

Tor, Tor!	
Controlling im Deutschen Fußballmuseum	
Dr. Klaus Berding und Prof. Dr. Andreas Hoffjan	

77

CONTROLLING UND DIGITALISIERUNG

Pilotprojekte für Predictive	Planning mit moderne	r Planungssoftware	unterstützen
Ansaar Heidemann, M. Sc.			

80

LEXIKON

ResilienzJulia Eichholz, M. Sc.

83

LITERATUR-TIPPS

Grundlagenliteratur zu	. 7 l fr	-l	/E l. l l. T
Grundiadeniiteratur zi	J ZUKUNTTSaestaituna	aurch Controllina	/ racnbuch-lest

85

VERANSTALTUNGEN

Nachlese/	Vorschau	/Kongresse \cdot	Seminare	 Worksho 	p:

88

Vorschau auf Heft 3/2021 und Impressum

92

Das aktuelle Heft · Archiv · Newsletter: www.zeitschrift-controlling.de

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Zeitschrift die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung anderer Geschlechter, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.



DIE HERAUSGEBER

Die Controlling gehört zu den wichtigsten Zeitschriften für Fach- und Führungskräfte im Finanz- und Rechnungswesen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Sie liefert fundierte und anwendungsorientierte Beiträge für alle Controlling-Bereiche, zu allen Branchen und für unterschiedliche Unternehmensgrößen. Sie wird herausgegeben von:

- Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Universität Liechtenstein
- Prof. Dr. Martin Hiebl, Lehrstuhl Management Accounting and Control, Universität Siegen
- Prof. Dr. Andreas Hoffjan, Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Dortmund
- **Prof. Dr. Thorsten Knauer**, Lehrstuhl Controlling, Ruhr-Universität Bochum
- Prof. Dr. Klaus Möller, Lehrstuhl Controlling/Performance Management, Universität St. Gallen
- Prof. Dr. Burkhard Pedell, Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart

Digitalisierung sei Dank

Wie die Finanzfunktion mit Business Services über ihre Grenzen hinausdenkt

Prof. Dr. Jörg H. Mayer leitet den Schmalenbach Arbeitskreis "Digital Finance". Zudem führt er das Kompetenzzentrum "Unternehmenssteuerungssysteme" an der Technischen Universität Darmstadt. E-Mail: jhmayer@t-online.de

Prof. Dr. **Reiner Quick**ist Leiter des Fachgebietes
Rechnungswesen, Controlling und Wirtschaftsprüfung an der Technischen
Universität Darmstadt.

Dr. **Annette Beller** ist Finanzvorständin der B. Braun SE.

Prof. Dr. **Peter Chamoni** war Inhaber des Lehrstuhls Wirtschaftsinformatik, insbesondere Business Intelligence, an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen, heute Honorarprofessor, TU Bergakademie Freiberg.

Dieter Gemmer ist Senior Vice President Finance & Controlling der B. Braun SE.

Markus Fieseler ist Finanzvorstand der INEOS Styrolution Group GmbH.

Dr. **Christian Hebeler** ist Finanzvorstand der DÖHLER Group.

Prof. Dr. h. c. **Karlheinz Hornung** war von 2004
bis 2009 im Vorstand der
MAN AG, zuletzt als
Finanzvorstand, heute Executive Board Member,
SIGMA Sino Ltd.

Die Digitalisierung durchdringt das ganze Unternehmen. Es braucht daher ein neues Zielbild für die Finanzfunktion der Zukunft, das von Grund auf die Nutzung digitaler Technologien berücksichtigt und vor den eigenen Funktionsgrenzen nicht Halt macht. Wie aber definiert man dieses Zielbild und wie setzt man es um? Bekannte Benchmarking-Ansätze greifen nicht mehr.

Jörg H. Mayer, Reiner Quick, Annette Beller, Peter Chamoni, Dieter Gemmer, Markus Fieseler, Christian Hebeler, Karlheinz Hornung, Marcus Kuhnert, Jens Schulte, Sven Ritschel, Markus Steigner

1. Problemstellung

Wie die COVID-19-Pandemie zeigt, sind Unternehmen sich ständig wandelnden Problemstellungen ausgesetzt. Der demographische Wandel, die Globalisierung mit ihren immer komplexeren Lieferketten, und ein neues Nachhaltigkeitsdenken, das versucht Ökologie und Ökonomie in Einklang zu bringen, sie machen eines offensichtlich: Auch der Wandel selbst vollzieht sich immer schneller.

Dabei gilt insbesondere die **Digitalisierung** als disruptiv (vgl. *Fichman/Dos Santos/Zheng,* 2014). Sie durchdringt das ganze Unternehmen und macht auch vor den Funktionsgrenzen im Unternehmen keinen Halt. Die Finanzfunktion der Zukunft sollte daher über ihre eigenen Grenzen hinausdenken. Dazu braucht es aber ein neues Zielbild, das von Grund auf die Nutzung digitaler Technologien berücksichtigt und auch vor den eigenen Funktionsgrenzen nicht Halt macht.

Basierend auf unserem Ansatz der Digital Finance Roadmap (vgl. Mayer et al., 2017) mit Umsetzungen unter anderem bei BASF, B. Braun, E.On, INE-OS Styrolution, Merck, Schott, Uniper und Volkswagen hat der Arbeitskreis "Digital Finance" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2021) ein Zielbild für die Finanzfunktion der Zukunft erarbeitet. Es denkt mit neuen Business Services über die eigenen Funktionsgrenzen hinaus. Zwei Fragen an den Chief Financial Officer (CFO) werden so strukturiert:

 Finanzfunktion der Zukunft – gibt es einen Gestaltungsrahmen, der umfassend die vielfältigen Facetten der digitalen Transformation abdeckt? Digital Finance Roadmap – wie kommt man von einzelnen digitalen Initiativen, strukturiert und Schritt für Schritt, zu diesem umfassenden neuen Zielbild?

Der Artikel beschreibt die Finanzfunktion der Zukunft und detailliert dazu seine Gestaltungsebenen (Abschnitt 2). Zudem wird ein neues Bewertungsschema für digitale Initiativen vorgestellt. In Abschnitt 3 wird das Template des Arbeitskreises Digital Finance für die Gestaltung einer Roadmap vorgestellt und am Beispiel von *B. Braun* konkretisiert. Unsere "Lessons Learned" werden unter dem Eindruck des wirtschaftlichen Abschwungs und der COVID-19-Krise in Abschnitt 4 diskutiert. Der Artikel endet mit einem Ausblick auf neue "Business Services" mit deren Hilfe sich die Finanzfunktion über ihre Funktionsgrenzen hinaus weiterentwickeln wird (Abschnitt 5).

2. Finanzfunktion der Zukunft

Transformationen sind zu komplex, um sie ohne einen Gestaltungsrahmen durchführen zu können. Basierend auf unseren Recherchen im Bereich des Technologie- und Innovationsmanagements, der Organisationstheorie und dem strategischem Management schlagen wir für die Finanzfunktion der Zukunft einen interdisziplinären Ansatz vor: Das St. Galler Business Engineering (vgl. Österle/Winter, 2003). Es ist eine Konstruktionslehre für Unternehmen im Informationszeitalter, transparent und leicht verständlich in Konzeption und Umsetzung sowie auf bewährten Methoden und Modellen basierend (zur Evaluierung vgl. u. a. Strahringer, 2005).

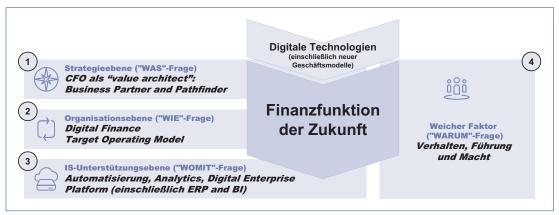


Abb. 1: Finanzfunktion der Zukunft, basierend auf der St. Galler Business Engineering Landkarte (vgl. Österle/Winter, 2003)

Die zugehörige Business Engineering Landkarte besteht aus drei Gestaltungsebenen für die Transformation (Abb. 1, linke Seite): (1) Strategie, (2) Organisation und (3) Informationssystem (IS)-Unterstützung. Hinzu kommt mit (4) "Verhalten, Führung und Macht" ein weiterer Faktor, der den Menschen mit seinen Anforderungen an eine Transformation in den Mittelpunkt stellt (Abb. 1, rechte Seite). Basierend auf den Ergebnissen der Manager-Fokusgruppe des Arbeitskreises "Digital Finance" haben wir die Business Engineering Landkarte mit Blick auf die Finanzfunktion der Zukunft wie folgt konkretisiert.

2.1. Strategie, Organisation und IS-Unterstützung sowie Verhalten, Führung und Macht

Die Zeiten des Buchhalters und Erfüllers gesetzlicher Anforderungen sind vorbei. Auf der (1) Strategieebene hat sich die Finanzfunktion ihrem neuen Anspruch als "value architect" zu stellen. Die Rolle des Business Partners ("helping the business make better decicions") ist etabliert (vgl. Schäffer/Weber, 2014). Neu hat die Manager-Fokusgruppe der Finanzfunktion die Aufgabe des Pathfinders ("scouting trends and new technologies") ins Stammbuch geschrieben (vgl. Mayer et al., 2019).

Da digitale Technologien disruptiv sind, greifen die gängigen Benchmarking-Modelle, die auf retrograden Konkurrenzvergleichen beruhen, nicht mehr. Unternehmen sollten sich an einem zukunftsgerichteten Zielbild messen lassen. Für die Gestaltung der (2) Organisationsebene wurde daher ein "zero-based" Ansatz gewählt. Ohne sich durch Bestehendes irritieren zu lassen, wurde dazu für das zukünftige Betriebsmodell (Digital Finance Target Operating Model) der wertschöpfende Einsatz digitaler Technologien für alle Aktivitäten der drei Finanzkernprozesse "Order-to-Cash", "Purchase-to-Pay" und "Record-to-Report" sowie das "Enterprise Performance Management" in einem Reifegradmodell priorisiert (vgl. Mayer et al., 2018). Die Daten dazu lieferten die Unternehmen, die im Arbeitskreis "Digital Finance" der Schmalenbach Gesellschaft organisiert sind. Zur Auswertung der Daten kam der *Rasch*-Algorithmus zur Anwendung. Er exponiert Lücken zwischen dem heutigen Stand der Digitalisierung im Unternehmen und der Finanzfunktion der Zukunft. Die aufgedeckten Lücken gilt es durch digitale Initiativen zu schließen (Abschnitt 2.2).

Dabei kristallisierten sich auf der (3) IS-Unterstützungsebene "Automation", "Analytics" und die "Digital Enterprise Platform" als digitale Fokustechnologien heraus. Letztere ist ein Enterprise Resource Planning (ERP)/Business Intelligence (BI)-Konzept, das die transparente Beschaffung, Speicherung und Auswertung granularer, fehlerfreier Stamm- und Bewegungsdaten im und über das Unternehmen hinweg sicherstellt (SAP Synonym "Intelligent Enterprise", vgl. SAP, 2020a).

Die digitale Transformation würde trotz aller Fortschritte auf den drei zuvor beschriebenen Gestaltungsebenen scheitern, wenn handelnde Personen die digitale Transformation verweigern würden. Daher kommt im vorliegenden Ansatz mit (4) "Verhalten, Führung und Macht" ein vierter Faktor hinzu, der den Menschen mit seinen Anforderungen an Information, Kollaboration, Feedback und die eigene Talententwicklung in den Mittelpunkt der digitalen Transformation stellt.

2.2. Bewertung digitaler Initiativen

Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Jede digitale Initiative sollte daher einen für das Unternehmen messbaren Mehrwert haben. Zur Beurteilung digitaler Initiativen schlagen wir das **Triple** "E" **Rating** vor Dr. **Marcus Kuhnert** ist Finanzvorstand der Merck KGaA

Dr. **Jens Schulte** ist Finanzvorstand der *Schott*

Sven Ritschel ist Vice President Global Shared Service Finance der B. Braun SE.

Markus Steigner ist Senior Vice President Finance MBCC Group.

Der Text gibt den Diskussionsstand im Arbeitskreis "Digital Finance" der Schmalenbach-Gesellschaft wieder: http://www.schmalenbach.org/index.php/arbeitskreise/finanz-und-rechnungswesen-steuern/digital-finance

Zentrale Aussagen

- Das St. Galler Business Engineering mit "Strategie, Organisation, IS Unterstützung" sowie "Verhalten, Führung, Macht" gibt der Finanzfunktion der Zukunft die Struktur.
- Die Digital Finance Roadmap fasst etwa 25-35 digitale Initiativen eines Unternehmens in ausgewählten Fokusbereichen zusammen und bildet so seine digitale Transformation über die Zeitachse bis 2025 ab.
- Das Triple "E" Rating dient der ausgewogenen Beurteilung digitaler Initiativen; dies unter den Gesichtspunkten der Effizienz, Effektivität und Erfahrung.

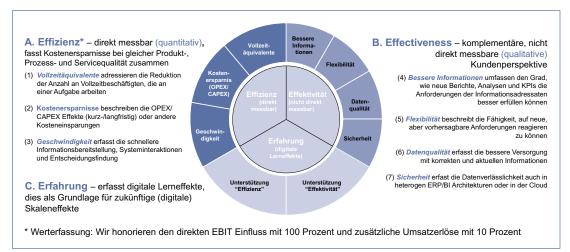


Abb. 2: Triple "E" Rating – ausgewogene Erfolgsmessung digitaler Technologien mit einem Value Circle

stellen.

Das Triple "E" Rating ist ein Wertekompromiss zwischen Effizienz, Effektivität und dem Sammeln von Erfahrungen mit der digitalen Transformation.

(Abb. 2): Für die (1) Effizienzberechnung hat sich die Nettobarwert-Methode (Net Present Value) bewährt. Sie bildet mit dem Kapitalwert einer Investition (definiert als Summe aller Ein- und Auszahlungen, die eine Investition auslöst) den "Mehrwert" pragmatisch und leicht nachvollziehbar, aber auch hinreichend genau ab (vgl. Wöhe et al., 2016).

Die (2) Effektivitätsberechnung erfasst komplementäre Ziele, die neue Produkte, Prozesse und Dienstleistungen ermöglichen und so mittelfristig auf das Effizienzziel einzahlen; dies durch bessere Informationen, größere Flexibilität, bessere Datenqualität und höhere Sicherheit (vgl. Mayer et al., 2021). Hinzu kommen Lerneffekte, die als Grundlage für zukünftige Skaleneffekte angesehen werden und unter dem Schlagwort (3) "Erfahrung" subsummiert werden.

(1) Effizienz als Werteversprechen

Die regelbasierte Automatisierung bietet mit Robotic Process Automation (RPA) dankbare Einsteigerprojekte in die Digitalisierung. Viele Partnerunternehmen des Arbeitskreises sind von 2017 bis 2019 mit Finance Bots in die Digitalisierung gestartet. Das umfasste bei einem Partnerunternehmen das automatisierte Abholen von Kontoständen bei Geschäftsbanken, um diese zentral im Treasury abzulegen. Es wurden aber auch Währungsumrechnungskurse aus dem ERP zur Weiterverarbeitung in MS Excel geladen, um Vorgaben der Finanzabteilung zu Durchschnittskursen und MonatsendwerRPA wird überwiegend genutzt, um sich wieder-

ten im Unternehmensintranet zur Verfügung zu

holende Datenübertragungen insbesondere in heterogenen IT-Landschaften zu automatisieren. Nicht die zeitliche Dauer oder Komplexität der zu automatisierenden Prozesse, sondern der mehrfach tägliche Roboterlauf, ist entscheidend für die Amortisation. Über die Finanzfunktion hinausgehend wurde zum einen die Überprüfung der Bestellbestätigungen von Lieferanten automatisiert. Dies geschieht durch den Vergleich mit dem Wareneingang. Der Roboter startet den Zahlungslauf erst dann, wenn die Ware vollständig im Lager angekommen, geprüft und registriert ist. Zum anderen empfehlen wir, die meist täglichen Aktualisierungen von Wechselkursen, Rohstoff- und Transportpreisen durch eine Maschine ausführen zu lassen.

Eine wesentliche Erkenntnis bei den RPA-Umsetzungen war es, dass sich weniger die propagierten Mitarbeitereinsparungen (vgl. Axson, 2020) realisierten (linke Seite, Triple "E" Value Circle, Abb. 2), sondern sich diese Projekte über die schnellere Bearbeitung von Aufträgen ("Geschwindigkeit", linke Seite, Abb. 2) und die höhere Datenqualität rechneten (rechte Seite, Abb. 2). Ein weiterer Aspekt: RPA-Projekte gelten häufig "nur" als "Pflasterlösungen", die IT-Brüche im Unternehmen überdecken. Der Arbeitskreis "Digital Finance" nutzt seine RPA-Projekte daher auch stets als Lackmus-Test für die Integrität der bestehenden IT-Landschaft, insbesondere um das Potenzial einer Digital Enterprise Platform abzuschätzen.

Bei der kognitiv-basierten Automatisierung erkennen Assistenten mit Hilfe künstlicher Intelligenz (KI) Zusammenhänge in laufenden Transaktionen und wenden diese dann eigenständig an. Die Maschine lernt also zu lernen ("machine learning", ML). Mehr und mehr wird dazu das Einscannen verschiedener Unterlagen wie Lieferantenbestätigungen via Optical Character Recognition (OCR) mit ML-Komponenten unterlegt. Der Arbeitskreis empfiehlt aktuell die Bearbeitung von

Implikationen für die Praxis (Kernaussagen)

- Die Finanzfunktion der Zukunft besteht aus drei Gestaltungsebenen: (1) Strategie, (2) Organisation und (3) Informationssystem-Unterstützung. Hinzu kommt mit (4) "Verhalten, Führung und Macht" ein Faktor, der den Menschen mit seinen Anforderungen an eine digitale Transformation in den Mittelpunkt stellt.
- Die **Digital Finance Roadmap** strukturiert digitale Initiativen mit fünf Fokusbereichen und bringt sie auf eine Zeitachse bis 2025.
- Vision, Mission und strategisches Programm bilden das neue Zielsystem. Als bottom-up Ansatz fassen sie maßgebliche Ergebnisse der Digital Finance Roadmap zusammen.

Rechnungen ohne Auftrag ("FI postings w/o purchase order"). Die Maschine lernt aus historischen Buchungsdaten und macht Vorschläge zum Belegkonto, dem Controlling (CO)-Element und dem verantwortlichen Freigabeberechtigten. Bei einem vorab definierten Konfidenzintervall bucht die Maschine auch direkt. Bei etwa fünf Millionen Rechnungen in einem Partnerunternehmen des Arbeitskreises, davon zehn Prozent ohne Auftrag sowie einer Trefferquote der Maschine von 75 Prozent, konnten drei Vollzeitäquivalente/Jahr auf die Maschine gebracht werden. Die Investition amortisierte sich somit innerhalb eines Jahres. Ebenso wichtig war aber auch, dass die Datenqualität anstieg und sich die Buchhalter auf das Bearbeiten von Ausnahmefällen mit mehr Zeit konzentrieren können.

Im Debitorenbereich können säumige Schuldner mit einer "credit management app" proaktiv gemahnt werden. Weitere Kundeninformationen sichern Kreditentscheidungen ab, was zu geringeren Kreditausfällen führen sollte. Die Daten werden durch das Sammeln und Auswerten auch unstrukturierter Daten im World Wide Web ("social media listening") gewonnen. Eine letzte ML-Anwendung diente der Unterstützung der IFRS 16 Anforderungen (vgl. Mayer et al., 2020a). Eine KI-basierte Maschine extrahiert dazu die Daten für die Anwendung der Bilanzierungsregeln aus Leasingverträgen. Die Fähigkeit der Maschine, auch komplexe Verträge zu bearbeiten, reduzierte den Zeitaufwand zur Bewertung von Immobilienverträgen um bis zu vier Stunden.

(2) Effektivität als Werteversprechen

Forecasts führen zu einer höheren Planungssicherheit, wenn auch externe Daten einbezogen werden (vgl. Fildes, 1978). Algorithmen sind dabei sowohl auf langfristige Trendkomponenten als auch kurzfristige Schwankungen (Saisonalität) einzulernen. So ist "predictive analytics on big data" eine Ergänzung zu den erfahrungsbasierten Prognosen der Unternehmenspraxis. Ein Prototyp bei einem unserer Partnerunternehmen unterstützt den quartalsweisen Cash Flow Forecast. Dazu wurden nicht nur interne und externe Daten kombiniert. Nach dem Einlernen haben wir verschiedene Algorithmen gegen die Ist-Werte des ersten Quartals eines Geschäftsjahres laufen lassen, um mit dem treffsichersten Algorithmus - schließlich eine Algorithmenkombination ("Ensemble") - den Jahresendwert zu prognostizieren. Denkt man weiter, kann ein maschineller Forecast das Einsammeln der Daten und die erste Diskussion der Bottom-up Sicht der operativen Einheiten in der Zentrale ersetzen ("W-Planung"). Eine neue "V-Planung" begänne direkt mit der Diskussion der maschinellen Planungswerte und würde helfen, im stetigen Wandel schneller reagieren zu können.

Im "Record-to-Report" Prozess empfehlen wir die **Lagerreichweiten** je Produktgruppe mit KI zu

analysieren. So wurde in einer Umsetzung erkannt, dass manuell bestellte Teile länger auf Lager liegen als automatisiert bestellte. Der Grund? Erfahrene Lageristen planen oft "persönliche" Puffer bei der Bestellung ein.

Self-Service Bedienung und mobile Lösungen, die wir bereits von verschiedenen BI-Prototypen kennen, sind mittlerweile selbstverständliche Randbedingungen der digitalen Transformation, die es bei jeder Ergebnisvisualisierung zu erfüllen gilt. Virtual assistants, insbesondere chat bots treten neu hinzu.

(3) Erfahrung als Werteversprechen

Die Digital Enterprise Plattform besteht in unserer Auffassung aus einer "in-memory engine", einem zentralen Data Lake (insb. für unstrukturierte externe Daten) und einem funktionsübergreifenden Stammdatenmanagement. Bei den Umsetzungen im Arbeitskreis war es meist das Ziel, Daten aus heterogenen Vorsystemen empfängerorientiert und nach unterschiedlichen Dimensionen schneller und benutzerfreundlich auswerten zu können. In diesem Zusammenhang haben einige Unternehmen im Arbeitskreis die technische HANA®-Umstellung vollzogen (oft mit einem Funktionswechsel der bestehenden On-Premise-Software in die Cloud, SAP, 2020b). Die fachliche S/4 Migration befindet sich aber überwiegend in einer Vorstudienprüfung ("proof-of concept"), für die sich die Unternehmen typischerweise zwischen 9-18 Monate Zeit lassen (vgl. Mayer, 2020b).

3. Digital Finance Roadmap

Wie Abschnitt 2.2 zeigt, können mit verschiedenen digitalen Initiativen die Ziele der Digitalisierung erreicht werden. Die nachfolgend dargelegte Digital Finance Roadmap gibt der Finanzorganisation eine Orientierung. Ein bewährtes Template gibt die Richtung vor. Hierauf aufbauend hat jedes Unternehmen seine eigenen Inhalte auszugestalten (Abschnitt 3.2).

3.1. Template – Mehrwert digitaler Initiativen im Fokus

Der Ansatz des Arbeitskreises "Digital Finance" fasst maßgebliche **digitale Initiativen** zusammen. Er nutzt dazu ein **Eierschalenmodell** über die Zeitachse. Startpunkt ist das Jahr der Erstellung. Meist unterstellen die Partnerunternehmen des Arbeitskreises zudem das Zieljahr 2025.

Der Zielzustand kann anhand eines Strategiepapiers definiert werden; dies im Abgleich mit unserem Maturitätsmodell (Abschnitt 2.1). Nach unserer Erfahrung ist aber ein "bottom-up" Ansatz zielführender. So wird die Organisation besser abgeholt und es wird zunächst Transparenz über bestehende digitale Initiativen im Unternehmen geschaffen. Ein Partnerunternehmen fasste dies treffsicher zusammen: "Wenn unser Unternehmen wüsste, was unser Unternehmen weiß."

Die Digital Finance Roadmap ist in fünf Fokusbereiche strukturiert.

Transparenz, Vollständigkeit und Priorisierung sind die Vorteile des Schmalenbach Templates für eine Digital Finance Roadmap. Dabei strukturieren nicht aktuelle Technologien den Roadmap-Ansatz, sondern ihr "Mehrwert" für die Organisation. In den mittlerweile dreizehn Umsetzungen des Arbeitskreises erwiesen sich fünf Fokusbereiche als notwendig, aber auch hinreichend:

- (1) "People and Culture" erfasst den Mitarbeiter im (digitalen) Wandel. Hierzu gehört das Akquirieren von Talenten, die Mitarbeiterweiterentwicklung, neue Formen des Trainings oder auch die Gestaltung von Arbeitsplätzen der Zukunft. Dieser Fokusbereich ist bei Umsetzungen vielfach diskutiert, er bringt die Digitalisierung durch die bewusste Einbeziehung der Mitarbeiter zum Leben und hat direkte Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeiter.
- (2) "Process excellence" deckt "horizontale" (transaktionale) Verbesserungen durch die Digitalisierung ab und hat das Finanz- und Rechnungswesen mit der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung sowie die Abschlussarbeiten im Fokus. Gleiche Aktivitäten sollen durch "Automatisierung" oder konsolidierte Prozesse effizienter als bislang durchgeführt werden.
- (3) "Better Insights" stellt auf die "vertikalen" (analytischen) Effekte durch die Digitalisierung ab. Dieser Fokusbereich erfasst die Planung, das Forecasting und die Budgetierung und prüft Potenziale durch den Einsatz von KI und ML. Hinzu kommt die Analyse von Daten, dies unter Einbeziehung von "self service" und für mobile Endgeräte.
- (4) "Business Orientation" erfasst die Sicht der Finanzfunktion auf ihre Kunden, also Anforderungen des Managements, der operativen Einheiten oder anderer Stabsstellen.
- (5) "Governance and Compliance" erfasst schließlich digitale Initiativen zur IT-Architektur, das Datenmanagement, die Datensicherheit, die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen (u. a. IFRS 9/15/16), das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem (IKS).

Die einzelnen digitalen Initiativen werden durch Kreise auf der Digital Finance Roadmap dargestellt. Wir unterscheiden königsblaue Initiativen, also solche Initiativen, die bereits abgeschlossen sind. Hellblaue Initiativen sind bereits angelaufen und ihre Lage auf den einzelnen Fokusbereichen zeigt an, wann maßgebliche Ergebnisse zu erwarten sind. Weiße Initiativen zeigen an, dass diese Maßnahmen bereits in die Projektplanung eingestellt sind, aber noch nicht begonnen haben.

Die Schwierigkeit bei der Erarbeitung der Digital Finance Roadmap besteht darin, herauszuarbeiten welche digitalen Initiativen tatsächlich benötigt werden, welche wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Initiativen bestehen und welche Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung benötigt werden. "Wir brauchen ein neues IT-Tool von SAP", ist dabei keine Grundlage für diese Arbeit, weil der Mehrwert der digitalen Initiativen im Fokus ist, nicht einzelne Technologien oder gar ein bestimmter Software- oder Hardware-Anbieter (Abschnitt 2.2).¹

Die Digital Finance Roadmap erstellt so eine hohe Transparenz über die digitale Transformation der Finanzfunktion; dies mit einem "one pager" Projektergebnis (Abb. 3). Sie sichert aber auch die Vollständigkeit digitaler Initiativen im Unternehmen ab; dies durch den Vergleich des eigenen Ansatzes mit unseren zahlreichen Umsetzungsergebnissen (Abschnitt 1). Letztendlich ermöglicht die Digital Finance Roadmap die Priorisierung verschiedener digitaler Initiativen über die Zeit.

Im Laufe der verschiedenen Umsetzungen wurde die Unterscheidung digitaler Technologien zu Basistechnologien ("essentials") wie ERP/BI (Business Intelligence) und auch zu akzessorischen Aktivitäten ("add ons") wie ein "digital learning program" verworfen. Diese Differenzierung war in der Praxis nicht trennscharf erklärbar.

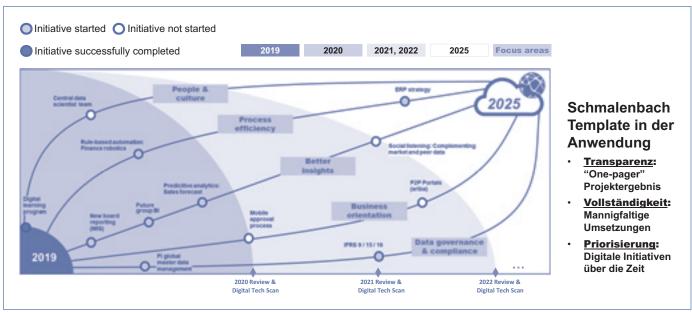


Abb. 3: Digital Finance Roadmap Template: Transparenz, Vollständigkeit und Priorisierung im Fokus

3.2. Umsetzung bei B. Braun

B. Braun ist einer der führenden Hersteller von Medizintechnik-, Pharma-Produkten und Dienstleistungen weltweit. Mit 7,4 Mrd. Euro Umsatzerlösen und etwa 64.000 Mitarbeitern (vgl. B. Braun, 2020a) sowie einem Portfolio an Lösungen für die medizinische Versorgung leistet das Unternehmen einen wesentlichen Beitrag, um die Gesundheit von Menschen weltweit zu schützen und zu verbessern. Durch ergänzende Dienstleistungs- und Beratungsangebote ist B. Braun ein Systemanbieter, der in enger Partnerschaft mit den Kunden ("sharing expertise") die jeweils beste Lösung für Patienten entwickelt (vgl. B. Braun, 2020b).

In der Zeit von November 2019 bis März 2020 wurde zusammen mit dem Leiter Finanzen und dem Leiter Shared Service Center (SSC) die *B. Braun* Digital Finance Roadmap erstellt. Startpunkt war eine Aufzählung wesentlicher digitaler Initiativen sowie weiterführende Unterlagen zu einzelnen digitalen Initiativen. In einer Synthesearbeit und verschiedenen Abstimmungen im Unternehmen wurde die folgende Umsetzung erarbeitet (Abb. 4).

Die *B. Braun* Digital Finance Roadmap umfasst **35 digitale Initiativen** über die Zeitachse bis 2025 und stellt eine ausgewogene Template-Umsetzung des Arbeitskreises "Digital Finance" dar. Im Fokus steht der Zweiklang der Erfüllung regulatorischer Vorgaben ("data governance and compliance") und das weitere Heben von Effizienzen im Finanz- und Rechnungswesen ("process efficiency"); dies unter Nutzung digitaler Technologien ("we balance compliance with process efficiency whilst exploring disruptive technologies").

3.3. Finance Vision, Mission und strategisches Programm

Das strategische Zielsystem der Finanzfunktion spiegelt die übergeordnete Sicht auf die Finanzorganisation wider, dies mit Fragen nach der Zentralität einzelner Aufgaben, die Aufteilung der Verantwortlichkeiten, ggf. ist das Betriebsmodell anzupassen. Des Weiteren ist die IT-Strategie der Finanzfunktion festzulegen. Das Zielsystem ist dreigeteilt und fasst die Ergebnisse der Digital Finance Roadmap wie folgt zusammen: (1) Digital Finance Vision ("was wir langfristig versprechen"), (2) Mission ("wie und womit wir unsere Vision mittelfristig realisieren") sowie das (3) strategische Programm, das die einzelnen Stoßrichtungen der Finanzfunktion zusammenfasst.

Als Grundlage für das strategische Programm wurden in einem bottom-up Ansatz (Abschnitt 3.1) die Schwerpunkte jedes Fokusbereiches der Digital Finance Roadmap herangezogen. Im Fokusbereich "People & Culture" steht die Befähigung der Finanzabteilung im Vordergrund, die digitale Transformation eigenständig vorantreiben zu können ("enable the Finance organization to drive the digital transformation"). Basierend auf ergänzenden (neuen) Kompetenzen, steht die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Vordergrund. Dies wurde mit dem Einstellen von drei Data Scientists und RPA Scriptors unterlegt ("based on concrete (new) Finance competencies, we will continuously develop our employees. We have already started with data scientists and RPA scriptors.") Des Weiteren wurde die Kollaboration innerhalb und über die Grenzen der Finanzfunktion herausgehoben; dies unter Nutzung von "task and

Die B. Braun Digital Finance Roadmap umfasst 35 digitale Initiativen.

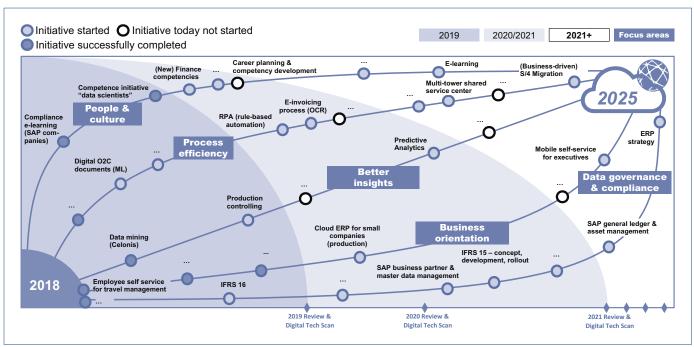


Abb. 4: B. Braun Digital Finance Roadmap (Auszug)

33. JAHRGANG 2021 · 2/2021

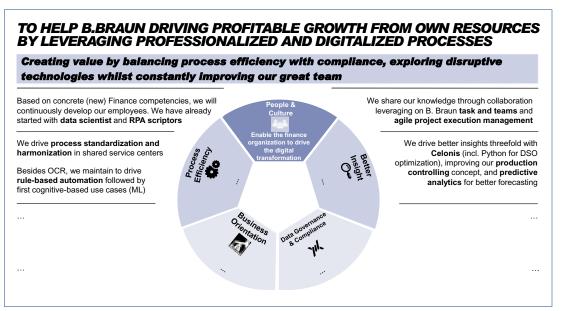


Abb. 5: B. Braun Finanzfunktion der Zukunft: Vision, Mission, strategisches Programm

Digitalisierung ist eine stetige Transformation – es ist kein IT-Projekt. teams" und einem agilen Projektmanagement-Ansatz ("we share our knowledge through collaboration leveraging on *B. Braun* task and teams and an agile project execution management.").

Hierauf aufbauend wurde dann die Mission der B. Braun Finanzfunktion herausgearbeitet. Dabei steht die Wertschöpfung durch die Abwägung von Prozesseffizienz und Konformität mit relevanten Compliance-Anforderungen sowie das Erkunden disruptiver (digitaler) Technologien und die ständige Verbesserung des Teams im Vordergrund ("creating value by balancing process efficiency with compliance, exploring disruptive technologies whilst constantly improving our great team"). Im Einklang mit der B. Braun Vision "sharing expertise" wurde schließlich die Vision für die Finanzfunktion der Zukunft abgeleitet: B. Braun ist dabei zu unterstützen, das profitable Firmenwachstum aus eigener Kraft durch die Nutzung professionalisierter und digitalisierter Prozesse voranzutreiben ("to help B. Braun driving profitable growth from own resources by leveraging professionalized and digitalized processes").

4. Lessons Learned – Verantwortung für die Digitalisierung im Unternehmen übernehmen

Digitalisierung ist eine stetige **Transformation**. Wir stellen dazu sechs Gestaltungsgrundsätze zur Diskussion. Sie haben sich bei den Umsetzungen der Partnerunternehmen im Arbeitskreis als vorteilhaft erwiesen und mögen helfen, den eigenen Weg der Digitalisierung zu hinterfragen:

(1) Digitalisierung muss sich rechnen – aber nicht jede einzelne digitale Initiative: Nach einer Studie "Fast times benchmarking results" von McKinsey & Comp., Inc. (2020) fühlen sich aktuell 87 % der Verantwortlichen für die Digitalisierung unter Druck, gleich zu Beginn "finanzielle" Ergebnisse liefern zu müssen. Einige berichteten, ihnen wäre das Budget schon nach dem ersten Jahr, gerade unter dem Eindruck des wirtschaftlichen Abschwungs gekürzt worden. Diesen Eindruck teilen wir mit den Erfahrungen aus unseren Partnerunternehmen bedingt.

- Gerade in der Phase eines wirtschaftlichen Abschwungs sollte man "aus dem Tal heraus" die Möglichkeit nutzen, seinen Konkurrenten beim Wiederanlaufen der Wirtschaft einen Schritt voraus zu sein. Die Digital Finance Roadmap stellt ein Portfolio an digitalen Initiativen, die sich kurz-, mittel- und langfristig auszahlen, optisch ansprechend dar (Abb. 3, 4).
- Um die Digitalisierung "richtig" beurteilen zu können, sind neue Zielgrößen über die "reine" Effizienzbetrachtung hinaus festzulegen. Das Triple "E" Rating kann eine solche Beurteilung strukturieren.
- Bei der digitalen Transformation sollte sich das Unternehmen über den gewünschten Endzustand der Finanzfunktion vorab Gedanken machen. Der Zeitaufwand für ein aus der Roadmap abgeleitetes Zielsystem "Finance vision, mission, strategic program" (Abschnitt 3.2) zahlt sich aus. Wer hier zu schnell vorgeht, ist später langsam, weil es am zeitlich abgestuften Trommelschlag an Erfolgen fehlt. "Viel Aktivität am Anfang, wenig Skalierbarkeit und am Ende de facto keinen Mehrwert für die Organisation", fasst ein Unternehmen seinen ersten Start in die Digitalisierung ohne die vorgestellte Digital Finance Roadmap fest.
- (2) "Speed, speed, speed" aber immer mit dem Kunden im Mittelpunkt: Ob man neue Geschäftsfelder selbst baut oder zukauft, klein anfängt und skaliert oder gleich einen großen Schritt geht, Un-

ternehmen sollten bei der Digitalisierung stets den Kunden im Fokus haben.

- Schnelle Ergebnisse fördern maßgeblich die digitale Transformation in den Köpfen der Mitarbeiter, ermutigen aber auch die digitalen Teams selbstbewusst weiter voranzuschreiten. Wenn die IT wegen Grundsatzdiskussionen zu unbestimmt bleibt, sollte die Finanzfunktion einfache digitale Technologien wie RPA, so ein Partnerunternehmen, selbst umsetzen. Viele Finanzfunktionen verantworten ihre Finance bots daher auch selbständig; Die IT stellt "nur" die technische Plattform zur Verfügung.
- Eine Unternehmenskultur, die schnelle Ergebnisse fordert ("speed, speed, speed"), muss zwangsweise auch Fehler akzeptieren, die Kehrseite sehr schneller Vorgehensweisen, aber nur, wenn aus Fehlern gelernt wird und das Gelernte im nächsten Anwendungsfall auch umgesetzt wird
- Der Verlust von neu erarbeitetem Wissen durch schlechtes Wissensmanagement verlangsamt jede Transformation. Solche "Sickerverluste" sind nicht zu unterschätzen. Ein Chief Digital Officer (CDO) im Arbeitskreis drückte es mit F.D. Wilder, Leiter "Innovation" bei Procter & Gamble, aus: "Die wichtigste Aufgabe meines Teams ist die Verbreitung von Wissen und unser Lernen zu demokratisieren. Denn wenn das Fachwissen in zu wenigen Personen konzentriert ist, ist das unser größtes Risiko für die Organisation."
- (3) Chief Digital Officer Kommunikator mit interdisziplinären Fähigkeiten: Der CDO als Leiter der
 digitalen Transformation im Unternehmen hat verschiedene Initiativen auf Projektebene zu koordinieren. Er leistet die Arbeit eines traditionellen
 Projektleiters, muss aber darüber hinausgehen. Er
 hat auf die stete Integration seines Digitalisierungsteams in der Organisation zu achten, dabei den
 Spagat zwischen den Kapazitäten und Qualifikationen seines Teams und den zunehmenden Kundenanforderungen aus dem operativen Geschäft, aber
 auch anderer Zentralfunktionsleiter zu ermöglichen.
- Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Kommunikationsfähigkeit ein wichtiger Bestandteil der Qualitäten eines CDOs sein sollte. Er beruhigt nicht nur skeptische oder auch verunsicherte Mitarbeiter, sondern seine Aussagen haben Impulse für das gesamte Unternehmen zu setzen. Er/Sie selbst muss Vorbild für eine lebenslange Lernhaltung sein und dabei die Verbreitung der digitalen Kultur nie aus dem Auge lassen.
- Digitale Transformationen kosten Geld. Daher steht der CDO schon zu Beginn seiner Arbeit unter Druck. Eine "command-and-control" Führung wird dabei nicht funktionieren, aber völlig loszulassen geht auch nicht. Die besten Führungskräfte geben ihren Teams Raum zum eigenständigen Arbeiten, aber sie bleiben nahe an

- deren Arbeit und machen ihnen stets die Verantwortung ihrer Arbeit für die Zukunft des Unternehmens bewusst.
- Um effizient und effektiv arbeiten zu können, muss der CDO Partnerschaften sowohl mit den Zentralfunktionsleitern wie Finanzen, HR und IT, aber auch mit den Bereichsleitern im operativen Geschäft pflegen; dies – so unsere Erfahrungen – auf der derselben organisatorischen Augenhöhe mit den zuvor genannten Personen.
- (4) Digitale Rockstars einstellen aber der Personalmarkt ist überhitzt: Das Einstellen digitaler Rockstars also Menschen, die die Spitze ihres Fachgebiets abdecken wird kontrovers diskutiert. Sie kosten deutlich mehr als IT-Mitarbeiter, manchmal auch viel mehr aber wie *Red Adair* (1991), ein Ingenieur, der Leckagen von Ölbohrlöchern erstmalig mit Explosionen abdichtete, sagte: "If you think it's expensive to hire a professional to do the job, wait until you hire an amateur."
- Das Einstellen digitaler Rockstars zu Beginn der digitalen Transformation hat eine unmittelbare Auswirkung auf den Transformationsprozess. Außerdem helfen diese Personen, neue Digital-Talente anzuwerben ("Sogeffekt").
- Für Unternehmen, die sich nicht in den digitalen Drehscheiben wie Berlin, Frankfurt und München befinden, ist der Talentmangel sehr akut. Es gilt daher umso mehr, die bestehenden Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Unsere Erfahrungen zeigen, dass Mitarbeiter am besten in "class-room" Trainings (also vor Ort anwesend und als Team) zu lernen beginnen und so zu einem Team zusammenfinden. Das Lernen sollte später mit stark erfahrungsbezogenem und direktem Coaching am Arbeitsplatz fortgeführt werden. Die Trainingsinhalte müssen dabei gemeinsam mit der Fachabteilung und dem operativen Geschäft entwickelt werden.
- (5) IT-Plattformen gewinnen an Bedeutung aber wer hat die Verantwortung dafür: Bei vielen digitalen Initiativen ist die Finanzfunktion selbst in der Verantwortung, die IT stellt die Daten zur Verfügung; dies singulär oder bereits in einem Data Lake. Hier stellt sich eine der wohl strittigsten Fragen der Digitalisierung: Wer hat zukünftig die Verantwortung über die Daten im Unternehmen (vgl. Mayer et al., 2017). Der Konsistenzvorteil eines "One.ERP"-Systems liegt auf der Hand. Aus CFO-Sicht wäre es fatal, sich auf die Budgetverantwortung der digitalen Transformation zurückzuziehen. Das Controlling hat sich als "single point of truth" bewährt und das Finanz-/Rechnungswesen hat die zentrale Verantwortung für die Finanzdaten. Es ist also einen Gedanken wert, dass der CFO auch die Hoheit über die gesamtunternehmerisch-relevanten Daten erhält.
- Das Aufsetzen einer Digital Enterprise Platform muss auf einem klaren Verständnis für ihren Mehrwert für das Unternehmen basieren. Um

Der Chief Digital
Officer (CDO) ist
ein Kommunikator
mit interdisziplinären Fähigkeiten
zwischen den
Fachabteilungen
und der IT.

Business Services eröffnen der Finanzfunktion einen neuen Horizont.

- bessere Entscheidungen im Unternehmen durch die höhere Durchgängigkeit der Systeme zu fundieren, sollte die Digital Enterprise Platform als "single-point-of-truth" bis zur Belegebene aufgesetzt werden.
- SAP S/4® ist bei den Partnerunternehmen mit verschiedenen digitalen Initiativen wie der Einführung des neuen Hauptbuches in deren Roadmap (Abb. 3) erfasst. Während die Verantwortung für die "technische" HANA®-Migration auf der IT-Seite lag, zeigen unsere Erfahrungen mit den fachlichen S/4® Migrationen, dass diese Arbeiten in der Fachabteilung zu verantworten sind.
- (6) Schuster bleib bei Deinen Leisten "hippe" digitale Technologien folgen später: Digitale Initiativen können einen enormen Mehrwert haben, sie sind aber nicht allzu viel wert, wenn die Menschen vor Ort nicht damit arbeiten wollen oder fachlich dazu nicht in der Lage sind. So sagten 16 % der Mitarbeiter, sie vertrauen predictive analytics Ergebnissen nicht, da sie die Algorithmen nicht verstehen würden (vgl. McKinsey & Comp., Inc., 2020). Dieses Problem der letzten Meile ist eine Erklärung, warum digitale Transformationen oftmals nicht skalieren.
- Das Ergebnis einer guten Digital Finance Roadmap ist es daher, drei bis fünf Anwendungsfälle im Jahr zu identifizieren, die greifbar, gut durchführbar, wertschöpfend und auch in einem Jahr umsetzbar sind. Trotz all dieser Möglichkeiten unterstellen wir, dass die größten Digitalisierungspotenziale "beyond Finance" liegen. Bildgebende Verfahren in komplexen Produktionsprozessen oder KI-Analysen in der Logistik entlang des "cash conversion cycles" sind hier zu nennen. Die Finanzfunktion ist aber ein guter Startpunkt für die Digitalisierung.
- Sobald das Unternehmen auf dem "richtigen" Weg ist, können auch komplexere digitale Technologien wie Blockchain-Anwendungen folgen. Aktuell gilt für die Finanzfunktion noch, die digitalen Hausaufgaben in der eigenen Domäne zu machen, aber auch die Augen "beyond Finance" offen zu halten. Ein Schritt, den bereits zwei Partnerunternehmen des Arbeitskreises gehen, ist die Übernahme des Roadmap-Ansatzes auf Domänen wie HR und IT sowie die Produktion, um schließlich eine umfassende "Digital Roadmap" für das Gesamtunternehmen aufzubauen. Dabei sollte die MS Powerpoint-Lösung (Abb. 3, 4) durch eine "Roadmap"-App ersetzt werden.

5. Die neue Finanzfunktion zu Ende gedacht

Bei den Umsetzungen in den Partnerunternehmen wurde offensichtlich, dass digitale Technologien besser funktionsübergreifend kalibriert werden können. Die Finanzfunktion sollte daher beginnen, ihre Kernprozesse mit den Beschaffungs-, Produktions- und Absatzprozessen zu funktionsübergreifenden **Business Services** zu verweben. So sollte der Order-to-Cash Prozess, der heute mit der Kreditwürdigkeitsprüfung ansetzt, als neuer Customer Service direkt beim Kundenzugang beginnen.

Die Business Services sollten dabei zentral auf einer Digital Enterprise Plattform zur Verfügung gestellt werden, in einem multi-tower Shared Service Center (SSC) betrieben und im Sinne der einheitlichen Prozess- und IT-Verantwortung beim CFO liegen; dies nicht nur aus Effizienz- und Effektivitätsgründen, sondern auch der Maxime eines zentralen Ansprechpartners folgend. Die operativen Einheiten und anderen Zentralbereiche können sich so auf die Koordination der Zulieferer, die Optimierung der Produktion und Logistik und die zielgerichtete Kundepflege konzentrieren. Bezogen auf den Finanzvorstand bekräftigen Business Services nicht nur seine Rolle als Business Partner. Auch wird seine neue Rolle des "pathfinders scouting trends and technologies" gefestigt.

Für den Erfolg bedarf es aber einer **neuen Offenheit in der Finanzfunktion**, Dinge auch mal im "trial and error"-Verfahren auszuprobieren – vielleicht die größte Herausforderung für die eher konservativen Finanzer, aber auch die in eher stabilen Kontexten denkenden Controller.

Literatur

- Arbeitskreis "Digital Finance" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. , Kurzinfo, 2021, https://www.schmalenbach.org/i ndex.php/arbeitskreise/finanz-und-rechnungswe sen-steuern/digital-finance, Stand: 02.01.2021.
- Axson, D., Finance 2020: Death by Digital, Digital is killing your finance organization and it's the best thing that ever happened to it, 2016, https://www.accenture.com/us-en/insight-finance-2020-death-by-digital.aspx, Stand: 15.03.2020.
- B.Braun, Das Geschäftsjahr in Zahlen, 2020a, https://www.bbraun.de/de/unternehmen/organ isation-zahlen-und-fakten/geschaeftsbericht-20 18.html, Stand: 15.03.2020.
- *B.Braun*, Systempartner im Gesundheitswesen, 2020b, https://www.bbraun.de/de/unternehmen. html, Stand: 15.03.2020.
- Fichman, R. G./Dos Santos, B. L./Zheng, Z. E., Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the IS curriculum, in: MIS Quarterly, 38. Jg. (2014), H. 2, S. 329–343.
- *Fildes, R.,* Forecasting and Planning, Farnborough (1996).
- Keefer, P./Scheuerlen, U., Digital Agenda Entscheidend ist, die richtigen Fragen zu stellen, in Rethink Finance, 1. Jg. (2019), H. 4, S. 4–11.
- Mayer, J. H./Stritzel, O./Esswein, M./Quick, R., Towards Natural Language Processing: An Accounting Case Study. In: George, J. F./Paul, S.

- (Hrsg.): Making Digital Inclusive: Blending the Local and the Global. Proceedings of the Forthy-First International Conference On Information Systems (ICIS). Virtual conference (2020a), S. 1–9.
- Mayer, J. H., Experteninterview zum Thema "Reporting & Business Analytics". In: Klein, A./ Gräf, J. (Hrsg.): Reporting und Business Analytics. Haufe, Freiburg, München, Stuttgart (2020b), S. 15–21.
- Mayer, J. H./Esswein, M./Hornung, K./Steigner, M., The MENSCH in the Digital Age: Are nextgeneration managers triggering basic changes. People, Leadership, Culture, in Controlling 31. Jg. (2019), H. 5, S. 57–63.
- Mayer, J./Esswein, M./Razaqi, T./Quick, R., Zero-Quartile Benchmarking A Novel Method Accommodating the Impact of Digital Technologies, in: Baskerville, R./Nickerson, R. (Hrsg.): Bridging the Internet of People, Data, and Things. Proceedings of the Thirty Eighth International Conference On Information Systems (ICIS), San Francisco 2018, S. 1–17.
- Mayer, J. H./Campagna, Chr./Chamoni, P./Hornung, K./Kuhnert, M./Quick, R., Die Buchhaltung macht der Roboter Digitalisierung durchdringt das ganze Unternehmen. Wie sieht in zehn Jahren die Finanzabteilung aus, in Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 95, 24.04.2017, S. 18.
- Österle, H./Winter, R., Business Engineering, in: H. Österle/R. Winter (Hrsg.), Business Engineering. Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, 2. Aufl., Berlin 2003, S. 3–20.
- Red Adair, If You Think It's Expensive To Hire A
 Professional To Do The Job, Wait Until You Hire
 An Amateur, 1991, https://www.brainyquote.com/quotes/red_adair_195665, Stand: 15.03.2020.
- SAP, Intelligent Enterprise, 2020a, https:// www.sap.com/products/intelligent-enterprise. html, Stand: 15.03.2020
- SAP, Intelligentes ERP immer einen Schritt voraus, Implementierung von SAP S/4HANA
 Cloud in Rekordzeit, 2020b, https://www.sap.
 com/germany/products/s4hana-erp.html,
 Stand: 15.03.2020.

- Schäffer, U./Weber, J., Business Partner Mittendrin statt nur dabei, in: Controlling & Management Review, 58. Jg. (2014), H. 2., S. 78.
- Strahringer, S., Business Engineering, 42. Jg. (2005), H. 241, dpunkt Heidelberg 2005.
- Wöhe, G./Döring, U./Brösel, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Aufl., Vahlen, 2016.

Literaturtipps aus dem Online-Archiv http://elibrary.vahlen.de

- Kathrin Hermann, Roman Stoi, und Björn Wolf, Robotic process automation im finance & controlling der MANN+ HUMMEL Gruppe, Ausgabe 3/2018), S. 28–34.
- Michael Kieninger, Walid Mehanna, and Alexander Vocelka, Wie Big Data das Controlling verändert, Ausgabe 4–5/2016, S. 241–247.
- Kai Grönke und Jana Heimel, Big Data im CFO-Bereich-Kompetenzanforderungen an den Controller, Ausgabe 4–5/2015, S. 242–248.

Stichwörter

- # Digitalisierung # Digital Finance Roadmap
- # Finanzfunktion der Zukunft # St. Galler Business Engineering (BE) # Triple "E" Rating

Keywords

- # Digitalization # Digital Finance Roadmap
- # Finance function of the future # St. Galler Business Engineering (BE) # Triple "E" Rating

Summary

Digitalization penetrates the entire company. Therefore, the future Finance function needs a new target picture that considers the use of digital technologies from the ground up and does not stop at its own functional borders. But, how to define this target picture and how to translate it into action? Well-known benchmarking approaches no longer work.