

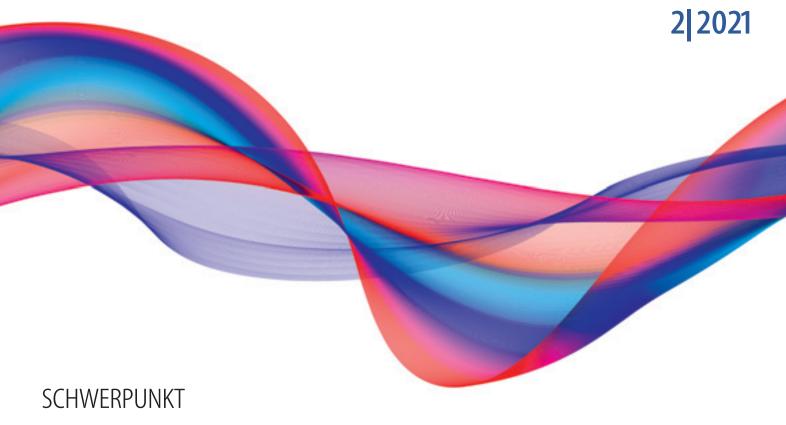
Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung

# 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* 

## 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.

## 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<br>Förderung unternehmerischen Verhaltens statt rigider Budgetorientierung<br>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<br>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<br>Retourenquoten reduzieren und Retourenkosten steuern<br>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**

## **Resilienz**Julia 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 | <ul> <li>Worksho</li> </ul> | 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

## Digitale Transformation der Finanzfunktion am Beispiel von Microsoft



Reto Wiprächtiger ist Group Finance Manager der Microsoft Schweiz GmbH. E-Mail: reto. wipraechtiger@microsoft. com

Die digitale Transformation von Unternehmensbereichen bietet die Möglichkeit personelle Strukturen zu verändern und neue wertgenerierende Tätigkeitsbereiche zu schaffen. Anhand eines strukturierten Prozesses zeigt dieser Beitrag die Digitalisierungsstrategie (Digital Journey) der Finanzfunktion bei *Microsoft* auf und arbeitet den Aufbau des zukünftigen CFO-Bereichs und dessen Entwicklung heraus.

#### **Reto Wiprächtiger**

#### 1. Daten als Treiber für Veränderungen

Daten gelten als "das Öl der neuen Zeit" (vgl. Dörn, 2018, S. 2). Jedes Unternehmen verfügt über eine Vielzahl an Daten. Die tägliche Generierung neuer Daten, etwa durch den Einsatz weiterer Sensoren und Datenquellen, lässt deren Umfang exponentiell über die Zeit ansteigen. Oft fehlen den Unternehmen jedoch die richtigen Tools, das richtige Reporting und die passenden Prozesse um die Intelligenz, die in den Daten enthalten ist, aufzubereiten und wertgenerierend für das Unternehmen zu nutzen. Wenn in Unternehmen kein kompatibles und konsistentes Daten- und Analysemodell vorliegt, ist das Fundament für die neuen digitalen Möglichkeiten, Tools und Konzepte brüchig (vgl. Schäffer/ Weber, 2016, S. 9). Aus diesem Grund gehören bei einem Großteil von Unternehmen manuelle, statische Reports und ineffiziente Prozesse im Bereich der Datenaufbereitung zur Tagesordnung. Von diesen Prozessen gehen nicht selten auch Risikopotenziale aus, die es in einer Zeit, in der Regularien, Cyber-Risiken und andere Gefahren zunehmen, zu vermeiden gilt. Es muss dabei zu einem Umdenken von klassischen Strukturen in Unternehmen, im Besonderen auch in der Finanzorganisation, kom-

Neben den prozessualen Veränderungen, bedingt durch die neuen Möglichkeiten der sich rasant wandelnden Informations- und Kommunikationstechniken (IKT), verschieben sich auch das Aufgabengebiet und die Rollen innerhalb der Finanzfunktion. Wurde die Finanzfunktion zum Ende des letzten Jahrhunderts noch sehr funktional aufgestellt was bspw. die Aufschlüsselung der Bereiche in Rechnungswesen, Kostenrechnung, Controlling, Treasury usw. zeigt, so bestärkt der wachsende Einsatz digitaler Technologien eine stärkere Rollenfokussierung und eine eher prozessuale Sichtweise von Themen, wie bspw. die Bündelung und Auslagerung transaktionaler Prozesse im Finanzbereich in sog. Finance Factories und dem Wandel des Mitarbeiters der Finanzfunktion zum Finance Business Partner (vgl. Möller, 2017).

Auch der Chief Financial Officer (CFO), der neben dem Chief Executive Officer CEO in vielen Unternehmen die einflussreichste Funktion darstellt, bewegt sich immer stärker weg vom klassischen Rechnungswesen hin zur gesamten Organisation und bildet hier eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung, der Strategie und der Steuerung des Unternehmens. Digitale Technologien und analytische Modelle, basierend auf konsistenten Daten, helfen ihm dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen und die anderen Unternehmensbereiche in ihrem Tagesgeschäft, als datengetriebener Business Partner, zu unterstützen.

Der folgende Beitrag gibt einen Überblick über die digitale Transformation der Finanzfunktion von *Microsoft* hin zum CFO-Bereich der Zukunft. Dieser wird unter dem Begriff "Modern Finance" subsummiert und besteht aus den vier Kernbereichen Financial Analysis & Reporting, Strategy & Forecasting, Business Process Automation und Risk Management. Neben den prozessualen Veränderungen in der *Microsoft* Finanzorganisation, änderten sich bedingt durch die effizientere Nutzung der Daten auch die bisherigen Rollenbilder und Ar-

beitsgebiete. Nach dem Herausarbeiten der Chancen und Herausforderungen für die Finanzfunktion, die sich durch die digitale Transformation ergeben, wird auf die "Digital Journey" von Microsoft näher eingegangen. Neben den Wechselwirkungen zwischen Organisation und Digitalisierung wird das Zielbild der digitalen Transformation bei Microsoft, das "Modern Finance", vorgestellt.

## 2. Daten als Chance und Herausforderung für die Finanzorganisation

Neue Analyseverfahren und Technologien ermöglichen es, große Datenmengen schneller und besser auszuwerten (vgl. Weißenberger, 2017, S. 16). Hierzu sollte jedoch, wie beim Bau eines Hauses, zuallererst ein sauberes Fundament gelegt werden. Dieses Fundament, das in diesem Kontext konsistente Datendefinitionen und -hierarchien darstellt, stellte anfänglich auch eine der größten Herausforderungen für Microsoft dar. Ein Beispiel hierfür war das Reporting der Headcounts, das in der Vergangenheit in den verschiedenen Ländern nicht konsistent und somit zwischen den Ländern nicht direkt vergleichbar war, was wie vieles, zu grundlegenden Inkonsistenzen in Definition und Metriken der Datenbasis führte.

Eine interne Studie kam zu dem Ergebnis, dass 75 % der Arbeitszeit der Analysten im Finanzbereich dazu aufgewendet wurde, Daten zusammenzutragen und abzustimmen. Ineffizienzen waren nicht nur im Bereich der Datenaufbereitung zu finden, sondern zogen sich auch durch andere Bereiche wie z. B. die Datenhaltung. So lagen ungefähr 80 % der Reports von *Microsoft* in Offline-Umgebungen. Dies führte zu über 350 dezentralisierten Tools im Bereich der Finanzfunktion, was Ineffizienzen, bedingt durch hohe Aufwände für die Steuerung der eigenen Tools, in Höhe von schätzungsweise 30 Millionen USD zur Folge hatte.

Genau diese Herausforderungen trugen dazu bei, dass *Microsoft* vor etwas mehr als zehn Jahren mit der Transformation der eigenen Finanzfunktion begann. Die digitale Transformation eines Unternehmensbereichs oder eines ganzen Konzerns stellt keine punktuelle Aktion, sondern vielmehr einen langfristigen Innovationsprozess dar. Dieser Prozess, der einen organisatorischen Wandel nach sich zieht, muss als Aufgabe des Top-Managements verstanden werden (vgl. *Becker* et al., 2020, S. 374). So war das Thema bei *Microsoft* auch im Top-Management angesiedelt und wurde neben den Mitarbeitern klar durch den CFO mitgetragen.

Im ersten Schritt musste ein klares Zielbild geschaffen werden, auf das in Stufen hingearbeitet werden sollte. Die Grundlage für diese **Digital Journey** (vgl. Abschnitt 3) waren die Aspekte Zeit, präzise Daten und gute Tools (Werkzeuge). Ein weiterer, nicht zu vernachlässigender, und bei *Microsoft* überaus wichtiger Aspekt ist die Unternehmenskultur. Die Finanzorganisation besticht durch ein junges Team (Durchschnittsalter zwischen 30 und 40 Jahren) für das Begriffe wie "Growth Mindset", "Learning Culture" und "Failure Culture" zentrale Werte darstellen. Mit diesen wichtigen Grundvoraussetzungen startete die *Microsoft* Finanzorganisation in die **Digital Journey**, die im kommenden Abschnitt näher betrachtet wird.

## 3. Die ,Digital Journey to Modern Finance' der Microsoft Finanzorganisation

Die digitale Transformation der Finanzorganisation von *Microsoft* begann vor ungefähr zehn Jahren. Um einem klaren Prozessablauf mit terminierten Meilensteinen zu folgen, wurde der Transformationsprozess in vier Stufen unterteilt (vgl. Abb. 1).

Die initiale Stufe "One Finance", die den Start der "Journey to Modern Finance" bei *Microsoft* dar-

Journey to Modern Finance Modern Finance Microsoft BI FOPLE 'Core Finance" user-friendly tools Self Service "One Finance" Single Master • KPI's to Data Lake Data Source Operational Efficiency • Machine Learning Consistent Taxonomies Outsource non-strategic Standardization activities • Data Lake Cube • Efficient Controls & Compliance Outcomes built TIME GOOD DATA **TOOLS** from partnerships

Abb. 1: Microsoft Journey to Modern Finance

33. JAHRGANG 2021 · 2/2021

Ein sauberes Fundament mit einer guten Datenstruktur ist unabdingbar für den weiteren Erfolg.

#### Zentrale Aussagen

- Einer der wichtigsten Faktoren für die digitale Transformation stellt der Mitarbeiter dar. Sein Mindset sollte sich weiterentwickeln um mit der Veränderung im Unternehmen Schritt zu halten.
- Die digitale Transformation eines Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche bedarf einer klaren Strategie und eines klaren Prozessablaufs, welcher in einem eindeutig definierten Zielbild endet.
- Daten stellen die "Goldmine" eines Unternehmens dar, die Organisation muss auf diese vertrauen können und sollte versuchen, datenbasiert zu denken und zu handeln.

Die digitale Transformation muss einer klaren Strategie folgen.

stellte, beinhaltete das Heben der operationalen Effizienz durch Zentralisierung von Aufgaben, das Outsourcen von nicht strategischen Aktivitäten sowie das Einführen effizienter Kontrollen und eines funktionierenden Compliance Systems. Nicht strategische Aktivitäten wurden in sogenannte Shared Service Center (SSC) u. a. in Indien, Tschechien und Polen ausgelagert. Als SSC werden im Allgemeinen wirtschaftlich und rechtlich selbständige Organisationseinheiten beschrieben, "die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Konzerns bereitstellen" (vgl. Kagelmann, 2001, S. 50). Insbesondere transaktionale, d. h. standardisierbare, operativ-repetitive Finanzprozesse mit hohem Mengenvolumen wurden dort gebündelt (Center of Scale) (vgl. Küpper et al., 2012, S. 95). Bei Microsoft waren diese Tätigkeiten bspw. das Payroll Management, das Kreditoren- und Debitorenmanagement sowie der Credit & Collections Prozess. Die Verlagerung sowie die Standardisierung dieser Tätigkeiten in SSC führte hierbei zu einer gesteigerten Effizienz sowie einem erhöhten Grad an Compliance, da die Aufgaben nun alle zentralisiert gebündelt wurden. Die Finanzorganisation hatte im Umkehrschluss nun mehr Zeit, sich auf die nächste Stufe zu fokussieren.

Auf dieser nächsten Stufe namens "Core Finance" wurde versucht, die vorherrschenden dezentralen Daten zu bündeln und durch Standardisierung und eine einheitliche Systematik eine "Single Master Data Source" zu generieren. Der vorherrschenden Zerstreuung von Daten weltweit sowie der inkonsistenten Taxonomien, wie bspw. der unterschiedlichen Berechnung von Key Performance Indicators (KPIs), wurde somit Rechnung getragen. Die gebündelten Daten wurden auf der eigenen Cloud Plattform Microsoft Azure zu einem Data Lake Cube zusammengefasst. SAP stellt im Hintergrund die Datenbasis dar, die über den Data Lake Cube den global verteilten Mitarbeitern zur Nutzung bereitgestellt wird. Nach erfolgreichem Durchschreiten der zweiten Stufe stand der Finanzorganisation nun mehr Zeit und eine gute Datenbasis zur Verfügung. Dies ermöglichte die nächste Stufe.

Ziel dieser nächsten Stufe namens "Microsoft BI" war es, auf Basis der Daten intelligente Tools zu gestalten, die nutzerfreundlich und individualisierbar sind (Self Service). Das Zielbild hierbei war, dass je-

der Mitarbeiter bei Microsoft, auch wenn dieser nicht in der Finanzfunktion beheimatet ist, befähigt sein sollte, profilbasierte Daten eigenständig und ohne viel Know-how visuell darzustellen und Ad-hoc Analysen selbst durchzuführen. Dies trug zu einer Demokratisierung von Analysen über die gesamte Organisation hinweg bei und fördert datengetriebene Entscheidungsprozesse. Das Durchschreiten der drei initialen Stufen bildet die Grundlage für die letzte Stufe namens "Modern Finance".

Diese stellt keine finale Stufe dar, die temporär durchgangen wird, sondern soll eher das Zielbild der Finanzfunktion der Zukunft von *Microsoft* darstellen, das durch den Kreislauf aus Kooperationen verschiedener Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen geschaffen und gelebt werden soll. Die Rolle der Finanzfunktion verschiebt sich damit weg vom anfänglichen Zusammentragen der Daten hin zur Interpretation der Daten, dem Ableiten von Erkenntnissen sowie der Beratung und Steuerung von Geschäftsbereichen (Business Partnering).

Durch die Transformation der Finanzorganisation konnte merklich mehr Effizienz generiert werden. Während sich der Umsatz von Microsoft weltweit innerhalb der letzten zehn Jahre ca. verdoppelte, stieg die Anzahl an Fachkräften im Finanzbereich nur marginal. Die Finanzorganisation ist nun so aufgestellt, dass sie befähigt ist, fast das doppelte an Umsatz mit nur einer geringen Anzahl zusätzlicher Mitarbeiter zu managen. Dies gilt selbst angesichts dessen, dass der Wandel im Geschäftsmodell von Microsoft, weg von der Lizenzierung hin zum vermehrten Vertrieb von Cloud-Plattformen, das Setting komplexer werden ließ. Die freigewordenen Kapazitäten im Bereich der Finanzorganisation wurden bewusst nicht rationalisiert, sondern es wurde versucht, die Mitarbeiter in anderen, wertgenerierenden Aufgabengebieten einzusetzen, wofür diverse Up-Skilling-Programme lanciert wurden.

## 4. Wechselwirkungen zwischen Organisation und Digitalisierung

Die Finanzorganisation zählt zu den durch die Digitalisierung am stärksten betroffen Unternehmensbereichen (vgl. *Becker* et al., 2017, S. 298). So postuliert der Arbeitskreis Organisation der *Schmalenbach Gesellschaft* fünf grundlegende Veränderungen in der Gestaltung der Unternehmensorganisation durch die Digitalisierung (vgl. *Ebers* et al., 2018, S. 4). Im Besonderen treffen drei dieser Aspekte auch auf die Digitale Transformation der *Microsoft* Finanzorganisation zu:

- Die Etablierung neuer sowie eine inhaltliche Neuausrichtung von Stellen und Einheiten der Unternehmensorganisation
- Über Abteilungs- und Raumgrenzen hinweg verteilte Arbeitsstrukturen und damit verbundene neue Herausforderungen an die Führung

 Die Ergänzung oder Substitution hierarchischer Strukturen durch netzwerkartige Strukturen

Während die neueren Entwicklungen in Bezug auf die COVID-19-Pandemie viele Unternehmen weltweit dazu bewegt hat, die eigenen IT-Strukturen zu überdenken und voranzutreiben, so begann Microsoft bereits vor mehr als zehn Jahren damit, indem das Unternehmen seinen Mitarbeitern die Möglichkeit des Home Office einräumte. Nicht zuletzt die eigens entwickelten digitalen Tools wie bspw. Microsoft Teams halfen hierbei enorm. Eine weitere elementare Grundvoraussetzung, die bei Microsoft bereits früh eingeführt wurde und die in vielen anderen Unternehmen die digitale Weiterentwicklung hemmt, waren die speziellen Community Strukturen. Durch das Arbeiten in selbstverantwortlichen Teams, sogenannten Communities, wurden die strikten hierarchischen Strukturen früh durchbrochen.

Auch in anderen Unternehmen lässt sich ein ähnlicher Trend erkennen. Unterstützt durch den intensivierten IT-Einsatz erfolgt zunehmend eine Selbstabstimmung, was sich auch in neuen Organisationsformen wie bspw. Holocracy widerspiegelt. Hierarchische und formale Koordinationsinstrumente sind in einer VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) zu starr und langsam. Damit wird deutlich, dass es einen Übergang bei den Koordinationsinstrumenten weg von Hierarchie und hin zu einer selektiven Nutzung von Plänen und Programmen sowie einer immer stärkeren Anwendung von Selbststeuerung gibt, die im Integrated Performance Management auch als geleitete Selbststeuerung bezeichnet wird (vgl. Möller, 2017).

Ein Ereignis wie die COVID-19-Pandemie war somit in gewisser Hinsicht hilfreich für die Weiterentwicklung bestehender Strukturen. Nicht zuletzt die Möglichkeit von überall auf der Welt zu arbeiten verschafft den Mitarbeitern bei *Microsoft* eine gewisse Flexibilität, die für das Privatleben berei-

#### Implikationen für die Praxis

- Die Datenbasis eines Unternehmens sollte sauber zu halten sein. Diese bildet das Fundament der digitalen Transformation und ist Grundlage für die fehlerfreie Nutzung von Business Intelligence/Analytics Anwendungen.
- Das Reporting sollte aus einer einheitlichen Datengrundlage "Single source of truth" stammen und ohne weiteren manuellen Aufwand durch Business Intelligence Anwendungen visualisierbar sein um den höchstmöglichen Nutzen aus den Daten zu generieren.
- Chatbots sind besonders nützlich, um Daten aus mehreren verschiedenen Systemen zu verbinden: Anwender müssen sich mit nur einer modernen und einfachen Schnittstelle verbinden, die i. A. nur wenig Schulung erfordert.
- Die Führung eines Unternehmens muss eine Kultur etablieren und leben, die den Mitarbeitern zeigt, dass eine Kompetenzerweiterung in der heutigen Zeit unumgänglich ist und sie keine Berührungsängste mit neuen Technologien haben sollten.

chernd ist und sich somit auch positiv auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirkt.

5. CFO-Bereich der Zukunft

Das genannte Zielbild, das sich Microsoft vor dem Durchschreiten der Digital Journey gesetzt hat, spiegelte den Aufbau des in diesem Abschnitt beschriebenen CFO-Bereichs der Zukunft wider. Die vier Themenbereiche bei denen sich Microsoft transformierte sind (1) Financial Analysis & Reporting, (2) Strategy & Forecasting, (3) Business Process Automation und (4) Risk Management. In diesem Abschnitt wird das Hauptaugenmerk auf den drei erstgenannten Bereichen liegen. Abb. 2 gibt einen groben Überblick über die Bereiche und einige exemplarische Anwendungsfelder und Tätigkeiten, die unter den jeweiligen Bereichen gebündelt werden.

#### **Financial Analysis & Reporting**

Das Reporting ist eines der wesentlichen Erzeugnisse und Werkzeuge des Controllings (vgl. *Krings/Kustner*, 2016, S. 36). Zum einen dient es der gezielten Information des Managements, zum ande-

Mitarbeiter sollten "empowered" werden, eigene Ideen einzubringen.

#### Financial Analysis & Reporting



Modern Business Management Portal

Tax Analytics Platform

Interactive Financial Statements

External Financial Reporting

Global Reviews on KPI Lake

Customer Lifetime Value Analytics

### Strategy & Forecasting



Machine Learning
Revenue Forecasting

Machine Learning Accounts Receivable Forecasting

Predicting Xbox Game Volume

Real Estate Capacity Planning
Headcount Forecasting

## **Business Process Automation**



Finance Operations Chatbot Credit & Collections Chatbot

Contracts Setup Automation

Financial Management Reporting Automation

Tax Report Automation MSTravel App

#### Risk Management



Global Policy Tool

Compliance Predictive Analytics

Blockchain

SmartLink

General Data Protection Regulation (GDPR)

Travel, Gift and Hosting Compliance

Abb. 2: Modern Finance Themenbereiche

BI-Anwendungen führen zu einer Demokratisierung von Daten.

ren dem Ableiten von Rückschlüssen auf die Unternehmenstätigkeit. Durch die Integration von Daten aus verschiedenen Datenquellen kann der Prozess des Management Reportings jedoch überaus komplex werden. Nicht selten werden, so anfangs auch bei Microsoft, riesige Excelformulare mit Daten erarbeitet, ausgedruckt und als Grundlage für Meetings genutzt. Durch den dadurch erlittenen Medienbruch wird die Nachvollziehbarkeit von hinter den Daten im physischen Excelformular stehenden Informationen, schwer, wenn nicht sogar unmöglich. Als Lösung hierfür fungieren für viele Unternehmen BI-Anwendungen. Dies sind Systeme, die die Sammlung, Auswertung und Darstellung von Daten in elektronischer Form umfassen. Bei Microsoft konnte die eigene interne BI-Anwendung PowerBI genutzt werden und so die Komplexität des laufenden Management Reportings um ein Vielfaches verringern. Im gleichen Zuge werden auch Medienbrüche, die bei der Nutzung von Excel auftreten, eliminiert. Ein weiterer Vorteil, der durch die Nutzung der BI-Anwendung generiert wird, ist u. a. der geringere manuelle Aufwand im Reporting-Prozess. Musste früher, unter hohem personellen Aufwand, nach Ursachen für Ungereimtheiten in den Zahlen gesucht werden, können nun in Echtzeit durch die BI-Anwendung gezielt auf die Datengrundlage zugegriffen und dabei direkt Diskrepanzen aufgedeckt oder neue Erkenntnisse generiert werden.

Die Lösung wurde intern so aufgebaut, dass mit der einen Anwendung nun nicht nur das höhere Management, sondern auch andere Adressaten eigene Reportings erstellen können. Hierbei wird auf die Nutzung von diversen Portalen gesetzt, ein Beispiel eines *PowerBI* Portals wird anhand von **Abb. 3** veranschaulicht. Diese Portale bieten Reportings für Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen, je nach Adressaten differiert bspw. die Fülle oder auch der Detaillierungsgrad der Informationen. Ein Mitarbeiter des Rechnungswesens kann somit z. B. die Debitorenlaufzeit auf Kundenebene nachvollziehen, wohingegen dieser Detaillierungsgrad für den CFO viel zu hoch ist und er andere Informationen bevorzugt.

Neben der ansprechenderen Visualisierung im Vergleich zu Excel können in PowerBI auch kleinere Ad-hoc Analysen direkt durch den Mitarbeiter am Dashboard durchgeführt werden. Die PowerBI Anwendung wurde auf das komplette Unternehmen ausgerollt, sodass heute nicht nur die Finanzorganisation, sondern auch andere Bereiche wie z. B. der Verkauf oder das Marketing damit arbeiten. Laut dem Führungspersonal der Finanzorganisation stieß die Implementierung von PowerBI auf große Zustimmung. "Die Mitarbeiter haben Interesse Neues zu lernen, sie bringen sich die Sachen oft auch selbst bei". Um die Qualität des Reportings konsequent zu steigern wurden diverse Schulungs-Programme entwickelt, die den Nutzern der BI-Anwendung helfen sollen, sich weiterzuentwickeln und auch herausforderndere Sachverhalte selbst zu lösen. Falls die Themen jedoch zu komplex werden, können die Mitarbeiter auf die Hilfe von internen Data Scientists zurückgreifen.

Für die Herausforderungen, vor denen Unternehmen in der heutigen Zeit stehen, hat sich der VU-CA-Begriff als Kennzeichen etabliert. Unternehmen müssen erkennen, dass in VUCA-Zeiten ein nach vorne gerichteter Blick notwendig ist, um den

## One Version of the Truth Reports in One Place



#### Reporting Portal and reports in Power BI

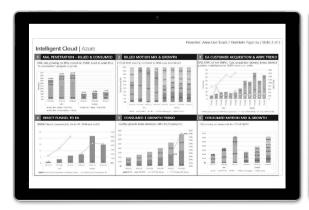




Abb. 3: Datenvisualisierung aus der "Single Source of Truth"

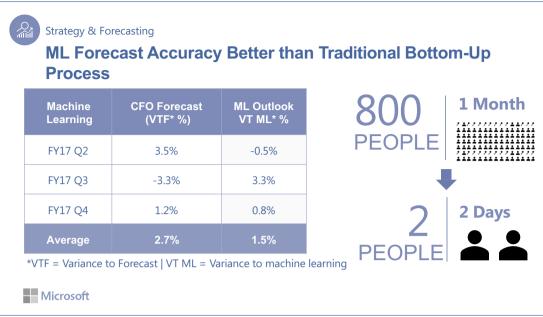


Abb. 4: Machine Learning Forecast Potenzial

veränderten Rahmenbedingungen zu begegnen und den daraus resultierenden Anforderungen gerecht zu werden (vgl. Pacher, 2019, S. 28). Somit liegt der Fokus des Reportings bei Microsoft neuerdings nicht mehr ausschließlich darauf, durch Abweichungs-Analysen und Charts die Vergangenheit zu erklären, sondern weist eine klare Zukunftsorientierung (u. a. predictive forecasts) auf. Anhand der Darstellungen ist klar zu erkennen, dass bei Microsoft die Zukunftsorientierung Teil des Mindsets darstellt: "Wir schauen nach vorne und schauen nicht was in der Vergangenheit war". Die Umsetzung der folgenden Anforderungen spiegelt sich somit auch im Management Reporting wider:

- Grafisch (Nutzergerecht),
- Zeitnah (Echtzeitfähigkeit ermöglicht Business Partnering), sowie
- Potenzial- und Zukunftsorientiert.

#### **Strategy & Forecasting**

Strategy & Forecasting bildet einen weiteren Bereich in der Microsoft Finanzorganisation der Zukunft. Der Forecasting Prozess birgt einige Herausforderungen, so war es der Wunsch der Finance Leads bei Microsoft, einen möglichst präzisen Forecast zu erhalten und im gleichen Schritt auch den Zeit- und Ressourcenaufwand für diesen Prozess möglichst gering zu halten. Vor Beginn der Digital Journey war der Forecasting Prozess ähnlich wie der Reporting Prozess noch dezentral angesiedelt. Die meisten Organisationen verwalteten Prognosen in Tabellenkalkulationen oder anderen Technologien unter Verwendung grundlegender statistischer Verfahren, wobei der Arbeitsablauf stark vom menschlichen Urteilsvermögen sowie der Zusammenarbeit per E-Mail und der manuellen Konsolidierung von Datensätzen abhängig war. Anfänglich wurde für jede Länderorganisation weltweit pro Quartal ein Forecast erstellt, sowie zusätzlich einmal im Jahr das Budget. Die initiale Erstellung wurde über *Excel* realisiert. Über Datenbanken wurden die einzelnen Datenquellen dann konsolidiert und auf den verschiedenen Ebenen angepasst. Somit konnte der CFO den gesamten Forecast über alle Regionen analysieren. In jeder Region waren jedes Quartal ca. drei bis vier Personen drei bis vier Wochen mit der Erstellung und Konsolidierung der einzelnen Forecasts beschäftigt – was in Summe ungefähr 800 Personen weltweit darstellte.

Im Jahr 2014 startete *Microsoft* dann mit der Transformation des Forecastings. Diverse Personen aus der weltweiten Finanzorganisation bildeten zusammen mit Data Scientists eine Task Force, um zielorientiert an einer Lösung zu arbeiten. Nach ungefähr zwei Monaten war eine stabile Lösung entwickelt, welche daraufhin sukzessive ausgerollt

Der Forecasting Prozess wurde transformiert, indem eine Machine Learning (ML) Forecasting-Lösung basierend auf der *Cortana Intelligence Suite* implementiert wurde. Die Anwendung, welche die Umsätze von *Microsoft* prognostiziert, soll so das Beste aus menschlicher und maschineller Intelligenz kombinieren. Durch die *Azure Data Factory* wurde eine automatisierte Pipeline errichtet, welche die historischen Verkaufsdaten aus einer firmeninternen SQL-Server-Datenbank in die *Azure* SQL-Datenbank reproduziert, auf die über *Power BI*-Dashboards zugegriffen werden kann.

Abb. 4 verdeutlicht die Potenziale der automatisierten ML-Lösung im Gegensatz zum vorherrschenden manuellen Prozess. Gemessen am Mean Average Error (MAE) lässt sich für die letzten drei Quartale des Finanzjahrs 2017 zeigen, dass der MAE des manuellen CFO Forecasts mit 2,7 % höher ist als der MAE des automatisiert generierten

Machine Learning-Lösungen können den Forecasting-Prozess revolutionieren.

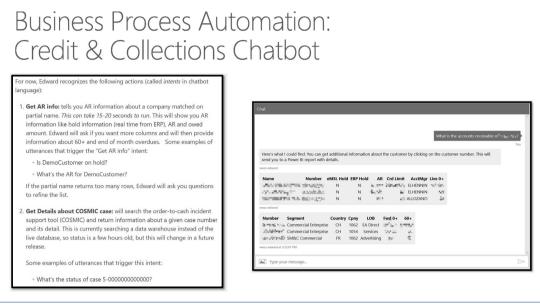


Abb. 5: Business Process Automation bei Microsoft

Digitale Transformation erhöht die Effizienz und schafft freie Ressourcen für wertgenerierendere Tätigkeiten. ML Forecasts (1,5 %). Neben der höheren Genauigkeit ist der weitaus wichtigere Vorteil die Einsparung in Form von personellen Ressourcen. Werden beim herkömmlichen Forecast über 800 Personen über einen Monat benötigt, so senkt die ML-Lösung den Ressourcenaufwand auf zwei Personen und zwei Tage auf konsolidierter Ebene.

Stellenweise müssen die prognostizierten Werte nochmals angepasst werden, da ein auf historischen Daten generierter Forecast keine unvorhersehbaren Ereignisse der Zukunft, die sich nicht in den Daten widerspiegeln, vorhersehen kann. Die erzeugten Daten bilden jedoch eine gute Grundlage für weitere Anpassungen. So werden Erkenntnisse aus Diskussionen mit den verschiedenen Geschäftseinheiten (Judgements) genutzt, um die Ergebnisse der automatisierten Forecasts anzupassen. Ein exemplarischer Fall war bspw. bei der Erstellung eines Usage-Forecasts einer Microsoft Lösung. Hierbei wurde der ML Forecast durch das Judgement der Mitarbeiter erweitert, um einen Effekt auszugleichen, der nicht durch die vorhandenen Daten geschätzt werden konnte. Der automatisierte Forecast hätte hierbei die Usage anhand der historischen Daten niedriger bewertet als das angepasste Modell, das sich ex post als richtig erwiesen hat.

Durch die Anpassung des Prozesses wurde die Verantwortlichkeit des Forecastings aus den einzelnen Ländern auf die Area Ebene verlegt. Demnach werden heutzutage nicht mehr 200 Forecasts auf Länderebene erstellt, sondern nur noch in den 14 Areas. Dadurch haben die Areas mehr Ressourcen erhalten, um ein adäquates Forecasting auf Area Ebene zu ermöglichen. Die Verantwortlichkeiten der Länder liegen somit klar auf dem Erreichen der jeweiligen Budgetziele und auf dem Generieren von Wachstum, wohingegen die verantwortlichen Area-Manager darauf achten, dass die Accountabi-

lity vorangetrieben wird und das Forecasting akkurat durchgeführt werden kann. Durch die Neuausrichtung der Verantwortlichkeiten hat man einen Zwischenschritt etabliert, der die Detailarbeit in den jeweiligen Ländern forciert und die breite Steuerung im Area Management verankert. Bei Microsoft hat es über zwei Jahre gedauert, diesen Schritt zu vollziehen, der von der gesamten Finanzorganisation ein hohes Maß an Selbstdisziplin erforderte.

Die Zeit, die die Organisation neuerdings im Finanzbereich der Länder verwendet, ist wertgenerierender als zuvor, als in jedem Land quartalsweise umfangreiche Excel-Tabellen ausgefüllt wurden, um einen detaillierten Forecast für jedes Land zu erreichen, was in Summe jedoch nicht unbedingt zielführend war für die Gesamtsteuerung der Unternehmung.

#### **Business Process Automation**

Ein weiterer Aspekt der Microsoft Finanzorganisation der Zukunft stellt Business Process Automation dar. Business Process Automation ist hierbei eine Kombination aus Business Process Management (BPM) und Robotic Process Automation (RPA) mit dem Ziel, manuelle Tätigkeiten mit Softwareroboter zu erlernen und in der Folge automatisiert auszuführen. Während RPA auf bestehenden Anwendungsprozessen aufsetzt und durch emulierende Softwareroboter ergänzt wird, finden beim BPA auch prozessgetriebene Anpassungen auf Ebene der Geschäftslogik statt (vgl. Czarnecki/Auth, 2018). So werden bei Microsoft bspw. vermehrt Chatbots in diversen Unternehmensbereichen eingesetzt, u. a. im Legal-Bereich sowie in der Finanzorganisation, insbesondere im Bereich des Credit & Collections Prozesses, auf den im Folgenden näher eingegangen wird.

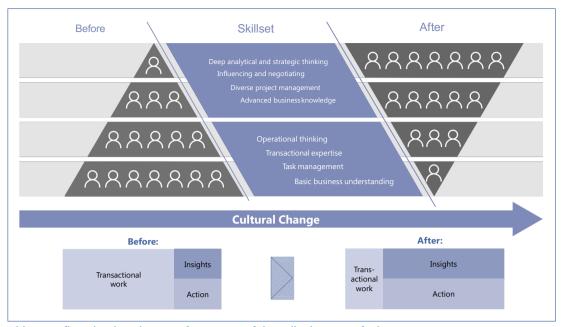


Abb. 6: Einfluss der digitalen Transformation auf die Rolle der Finanzfunktion

Typischerweise stellt der Order to Cash-Prozess in einem Unternehmen, also der Prozess von der Bestellung des Kunden bis zur entgeltlichen Begleichung der Waren oder Dienstleistungen durch den Kunden, einen überaus komplexen Prozess dar, der häufig eine Orchestrierung vieler Teams erfordert. Um einen zeitnahen Umsatz zu gewährleisten, benötigen der Vertrieb und der Operations-Bereich häufige Aktualisierungen über den Status von Bestellungen und den Kreditstatus von Kunden. Hierbei kann es vorkommen, dass Fragen zu Richtlinien und Prozessen mehrfach abgefragt werden. Vor der Transformation des Prozesses wurde das Financial Controlling durch Mitarbeiter aus dem Vertrieb kontaktiert, um Informationen über die Zahlungsstände der Kunden zu erhalten. Das Financial Controlling musste diese Informationen telefonisch oder per E-Mail bei den Kollegen der Credit & Collections Abteilung in Irland abfragen. Diese hatte Zugriff auf ein Tool, das die nötigen Informationen bereithielt, die dann an die anfragenden Mitarbeiter weitergegeben wurden. Der Prozess war durch die verschiedenen Beteiligten zeitaufwändig und ohne weiteren Mehrwert.

Durch die Einführung eines Chatbots konnte dieser Prozess komplett neu etabliert werden. Mitarbeiter der Sales und Operations-Bereiche können nun selbst, bspw. vor einem neuen Kundenauftrag, den Credit & Collections Status des jeweiligen Kunden überprüfen. Der Chatbot wurde mit dem Azure Bot Service und LUIS (Language Understanding Intelligence Service) von Cortana Intelligence Suite erstellt, und bietet Benutzern eine einzige Benutzeroberfläche für den Zugriff auf Daten aus mehreren Systemen. Zusätzlich zur Abfrage des Status des Kunden wurden dem Chatbot weitere Funktionalitäten hinzugefügt, sodass sich die Mitarbeiter

fortan mit über 30 verschiedenen Fragestellungen aus dem Bereich Credit & Collections an den Chatbot wenden können und dieser dann auf Richtlinien aus mehreren Systemen verweisen kann. Ein weiterer Vorteil für die internationale Anwendung ist, dass der Chatbot in verschiedenen Sprachen genutzt werden kann.

Als Ergebnis konnte so die Reaktionsgeschwindigkeit von Credit & Collections Anfragen von vormals 5–10 Minuten auf ungefähr 5–10 Sekunden reduziert werden. Darüber hinaus wurden die manuellen Kontaktpunkte von vormals über 12.000 Anfragen pro Monat stark reduziert, was zu einer Abnahme des Arbeitsaufwandes um ungefähr 1.800 Stunden pro Monat führte.

#### 6. Transformation der Rolle

Nicht nur vereinzelte Prozesse werden sich durch die Digital Journev bei Microsoft in Zukunft verändern. Finanzorganisationen etablierter Unternehmen werden eine Transformation durchleben, in der sich existierende Rollenbilder wandeln und neue Kompetenzen gefordert sind (vgl. Horváth und Partners, 2017, S. 11). So stellt auch die Digital Journey einen Paradigmenwechsel dar. Transaktionale Tätigkeiten werden weitmöglichst eliminiert, automatisiert oder in, auf effiziente Prozesse getrimmte, Shared Service Center ausgelagert. Im Forecasting Bereich lassen sich bspw. einige manuelle Tätigkeiten durch technische Möglichkeiten wie ML-Algorithmen und Chatbots automatisieren. Durch das Vermeiden von manuellen Forecasts oder das Standardisieren von Reportings und Dateninfrastrukturen lassen sich aufwendige transaktionale Tätigkeiten beseitigen. So wurde bei Microsoft der Zeitanteil, den die Mitarbeiter für DatenFrühe und kleine Erfolge sind wichtig.

Die digitale Transformation stellt einen Paradigmenwechsel für die Finanzorganisation dar. säuberungen aufwenden, über die Zeit signifikant verringert und somit Kapazitäten für beratende Tätigkeiten i. S. des Business Partnerings für andere Geschäftsbereiche geschaffen. Die Mitarbeiter der Finanzorganisation sind heutzutage eher Consultants, die mit ihrem Wissen aus den generierten Daten die verschiedenen Geschäftsbereiche beraten. So können sie die Abteilungen in Fragen voranbringen, die diese aufgrund des fehlenden Daten Know-hows und Geschäftsverständnisses stellenweise nur schwer beantworten können.

Dies führt auf der einen Seite zu einer Veränderung der Rollen an sich und verschiebt auf der anderen Seite Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation. Die Folge daraus wird sein, dass Aufgaben zentralisiert werden können. Zusätzlich wird eine Umstrukturierung von Ressourcen durchgeführt werden können, um diese in wertstiftende Tätigkeiten zu investieren. Das Business Partnering wird in der kommenden Zeit viel relevanter werden, es werden weniger operationale und transaktionale Tätigkeiten ausgeführt und es bedarf mehr analytischer und strategischer Fähigkeiten. Abb. 6 veranschaulicht diese Veränderung der Rolle in Bezug auf die benötigten Fähigkeiten von zukünftigen Mitarbeitern im Finanzbereich.

Um diese Veränderung voranzutreiben, bedarf es einiger wichtiger Grundregeln. Es sollte zu Beginn durch das Unternehmen selbst eine Kultur gefördert werden, die offen ist für Neues, die versucht Veränderungen zu begrüßen und sich nicht durch diese abschrecken lässt. Jeder einzelne Mitarbeiter sollte sich als "Unternehmer" sehen und versuchen, in seinem Bereich Gebiete zu identifizieren in denen sogenannte "early wins" (i. S. v. Effizienzgewinnen) generiert werden können, auf denen anschließend weiter aufgebaut werden kann.

Einer der wichtigsten Faktoren für die Transformation stellt der Mitarbeiter an sich dar. Dieser sollte ein Mindset besitzen, mit dem er sich weiterentwickeln und mit der Veränderung im Unternehmen Schritt halten will. Um dieses Mindset zu forcieren müssen auch die Manager stetig an ihrem Führungsverhalten arbeiten – denn dieses Mindset muss nicht nur gepredigt, sondern von oben durch die Führung auch vorgelebt werden.

#### 7. Fazit

Die Digitalisierung bietet Unternehmen ungeahnte Möglichkeiten. Gleichzeitig stellt sie diese auch vor große Herausforderungen (vgl. Brocke/Grisold, 2020, S. 102). Um diesen entgegenzutreten sollten Unternehmen bei der digitalen Transformation einer klaren Strategie folgen. Bei Microsoft wurde die Finanzorganisation anhand der "Journey to digital Finance" in einem vierstufigen Prozess innerhalb der letzten zehn Jahre nahezu komplett transformiert. Neben neuen Prozessabläufen und Arbeitsstrukturen wurde so auch das bestehende Rol-

lenbild der Mitarbeiter innerhalb der Finanzorganisation neu definiert. Neben der steigenden Relevanz des Business Partnerings werden operationale und transaktionale Tätigkeiten, ausgeführt durch den Menschen, weiter abnehmen und analytische und strategische Fähigkeiten der Mitarbeiter zu wichtigen Grundvoraussetzungen bei Personalentscheidungen. Eine weitere wichtige Rolle für den Erfolg der digitalen Organisation sollte der Datengrundlage zukommen. Diese sollte "sauber" sein und über die Zeit gepflegt werden. Ansonsten kann das Wissen, das auf Basis dieser Datengrundlage generiert wird, keinen Mehrwert für das Unternehmen bringen. Die ganze Organisation muss auf diese Daten vertrauen können und sollte versuchen, datenbasiert zu denken und zu handeln. All diese Veränderungen können nur getragen werden von einer Kultur, die offen ist für Neues, die versucht Veränderungen zu begrüßen und sich nicht durch diese abschrecken lässt.

#### Literatur

- Arbeitskreis Finanzierung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V., Implikationen der Digitalisierung für den Finanzbereich der Unternehmung und das Rollenbild des CFO, in: Krause, S./Pellens, B. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation. ZfbF-Sonderheft, Vol. 72/17. Springer Gabler, Wiesbaden 2018, S. 267–283.
- Becker, W./Nolte, M./Schuhknecht, F., Die Rolle des Chief Financial Officer im Rahmen der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen, in: Die Digitalisierung der Controlling-Funktion, Springer Gabler, Wiesbaden 2020, S. 373–399.
- Becker, W./Ulrich, P./Botzkowski, T./Eurich, S.,
  Digitalisierung von Geschäftsmodellen, in: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen,
  Springer Gabler, Wiesbaden 2017, S. 283–309.
- Brocke, J./Grisold, T., Erfolgreich Digitalisieren
   Ansätze für ein modernes Prozessmanagement, in: Controlling, J. 32(S), 2020, S. 102–107.
- Czarnecki, C./Auth, G., Prozessdigitalisierung durch Robotic Process Automation, in: Digitalisierung in Unternehmen, 2018, S. 113–131.
- Dörn, S., Programmieren für Ingenieure und Naturwissenschaftler Intelligente Algorithmen und digitale Technologien, Berlin 2018.
- Ebers, M./Frost, J./Grundei, J./Reihlen, M./Schewe, G./Wolf, J., Implikationen der Digitalisierung für die Organisation, in: Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation, Wiesbaden 2018, S. 3–28.
- Horváth und Partners, Finance Excellence 2020: Digitalisierung im CFO Bereich, CFO-Studie 2017.
- Kagelmann, U., Shared Services als alternative Organisationsform: Am Beispiel der Finanz-

- funktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden 2001.
- Krings, U./Kustner, C., Internes Reporting auf dem Prüfstand, in: Controlling & Management Review, Jg. 60 (2016), H. 3, S. 35–40.
- Möller, K., Wirksame Finanzielle Führung Vom Abweichungs-Controlling zum Integrated Performance Management, in: Expert Focus, H. 10 (2017), S. 689.
- Küpper, V./Möller, K./Pampel, J. R., Transformation des Controllings, in: Controlling, 24 (2012), H. 2, S. 93–98.
- Pacher, S./Fritzenschaft, T., Vorstandsvergütung in VUCA-Zeiten, in: Controlling, 31 (2019), H. 2, S. 27–33.
- Schäffer, U./Weber, J., Die Digitalisierung wird das Controlling radikal verändern, in: Controlling & Management Review, Jg. 6 (2016), S. 8–17.
- Weißenberger, B., Dem Finanzvorstand entgleiten die Daten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 13, 16.01.2017, S. 16.

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

- Goran Sejdić, Digitale Transformation des Controlling/Finance-Bereichs, Ausgabe 4/2020, S. 61–67.
- Gunther Friedl, Neue Aufgaben im Controlling durch digitale Transformation, Ausgabe 3/2019, S. 38–41
- Deborah Nasca, Jan Christoph Munck, Andreas Wald und Ronald Gleich, Wie die digitale Transformation zum Erfolgsfaktor der "Modernen Budgetierung" wird – Ergebnisse einer empirischen Studie und Best-Practice-Beispiele, Ausgabe 6/2018, S. 37–46.
- Dominik Morar und Hans-Georg Kemper, Digitale Transformation, Ausgabe 4/2018, S. 54–6.

#### Stichwörter

# Digitale Transformation # Digitale Roadmap # Finanzfunktion der Zukunft # Maschinelles Lernen # Datenbasierte Unternehmensführung

#### **Keywords**

# Digital Transformation # Digital Roadmap # Future of Finance # Machine Learning # Databased management

#### **Summary**

The digital transformation of corporate divisions offers the opportunity to change personnel structures and create new value-generating areas of activity. Using a structured process, this article shows the digitalization strategy (Digital Journey) of the *Microsoft* finance function and works out the structure of the future CFO area and its development at *Microsoft*.