

# CFO – Vom Finanzmanager zum Technologiestrategen

Die neue Rolle der Finanzorganisation in Zeiten von Digitalisierung und Strukturwandel



# Inhaltsverzeichnis

- 4 Einführung**
  - 4 Wirtschaft und Märkte in Bewegung
- 6 Rolle des CFO im Wandel: Mehr Verantwortung**
  - 7 Auf dem Weg zum Technologie- und Talentstrategen
- 8 Transformation von Finance und Controlling**
  - 8 Klassische Steuerungskonzepte neu gedacht
  - 8 Fachbereiche brauchen einen Methoden-Baukasten für Daten-Analytics
  - 8 Prozessketten End-to-End erklären
- 9 Daten und Technologien**
  - 9 Unternehmen brauchen eine Datenstrategie – #GiveDataPurpose
  - 9 Transformation von Daten: Vom Rohstoff zum Geschäftswert
  - 11 Technologien: Datenpotenziale ausschöpfen
  - 12 Von der Information zur Handlungsempfehlung – mit intelligenten Technologien
- 14 Praxisbeispiel  
Der Intelligent Data and Analytics Store bei SAP: Datenanalysen aus einem Guss**
  - 14 Mehr als 1.200 Assets in fünf Jahren
  - 15 Echtzeiteinblicke in die SAP-Verkaufsaktivitäten
  - 15 Mitarbeiter schätzen die Vertrauenswürdigkeit der Daten und Analysen
- 16 Frischer Wind in Finance und Controlling**
  - 16 Unternehmensweite Kooperation mit allen Stakeholdern
  - 16 Fachbereichsübergreifende Transparenz von Daten
  - 17 Technologieaffinität bei Beteiligten im Finanzbereich
- 18 Praxisbeispiel  
Strategische Finanzplanung bei der SAP SE: Auf das Know-how der Belegschaft kommt es an**
  - 18 Komplexe Simulationen auf Basis verschiedenster Daten
  - 19 Präsentation von Erkenntnissen direkt am Live-System
  - 19 Technologieaffine Controller am freien Markt sind derzeit rar
- 20 Praxisbeispiel  
Der Wandel zum datengestützten Unternehmen bei der Telekom – Ein Interview mit Klaus Werner, CFO, Deutsche Telekom GmbH**
- 29 Fazit**
  - 29 SAP CEO: „Wir sind bestens auf die Expansion unseres Cloud-Angebotes vorbereitet“
  - 29 Fünf Schritte zu einer erfolgreichen Transformation der Finanzabteilung
  - 30 Weitere Informationen



In Zeiten starken Wettbewerbs und beständigen Wandels ist es für Unternehmen eine schwierige und komplexe Aufgabe, ihren zukünftigen Kurs zu bestimmen. Bei der Ermittlung der Unternehmensstrategie unterstützte der Chief Financial Officer (CFO) die Geschäftsleitung bisher vor allem als Finanzstrategie, der die Planbarkeit und Stabilität der Unternehmensgeschäfte sicherstellen sollte. Doch die fortschreitende Vernetzung von Arbeitsabläufen, Prozessen und technischen Systemen wirkt sich auch auf den Aufgabenbereich des CFO und der Finanzabteilungen aus und führt zu einem grundlegenden Wandel beider Rollen.



Dieses Whitepaper geht den Voraussetzungen und Faktoren für diesen Wandel auf den Grund. Wie wirken sich die aktuelle Marktdynamik und die Digitalisierung auf die Rolle des CFO und der Finanzfunktion aus? Und: Welche Rolle spielen Daten und Technologien in dem Prozess? Erfahren Sie auf den folgenden Seiten, welche neuen Aufgaben sich dem CFO stellen, welche Handlungsmöglichkeiten sich ihm eröffnen und schließlich, mit welchen Instrumenten Firmen den CFO optimal unterstützen können, so dass er seine veränderte Rolle zum Nutzen des gesamten Unternehmens ausfüllen kann.



In den Anwendungsfällen aus der Praxis erhalten Sie Einblicke in die Arbeitsweise zweier Organisationen, die sich die konsequente Nutzung von Daten und Technologien auf die Fahnen geschrieben haben: Erfahren Sie, wie die SAP SE die strategische Finanzplanung mit eigenen Werkzeugen unterstützt und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit dem Intelligent Data and Analytics Store (ID&A) unternehmensweit profunde und einheitliche Datenanalysen zur Verfügung stellt. Im 2. Praxisbeispiel berichtet Klaus Werner, CFO bei der Deutschen Telekom, wie der TK-Konzern mit Planung und Forecasting als zentralem Bestandteil seiner Digitalisierungsstrategie zum datengestützten Unternehmen transformiert werden konnte.

# Einführung

## WIRTSCHAFT UND MÄRKTE IN BEWEGUNG

Die Digitalisierung ist nach wie vor der Megatrend in Unternehmen. Sie wirkt sich nicht nur auf einzelne Unternehmensbereiche aus, sondern hinterfragt lange bewährte Geschäftsmodelle und stellt diese auf den Kopf. Die gesamte Organisation ist dadurch gefordert umzudenken: Strategien, Strukturen, Prozesse, Positionen wie auch die Unternehmenskultur geraten auf den Prüfstand und müssen sich in einer neuen Welt bewähren, die von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist. Dieses von Marktbeobachtern auch als „VUCA“-Welt bezeichnete Marktumfeld beeinflusst die Finanzorganisation und damit den CFO auf eine vielschichtige Weise, die eher früher als später zu einer tiefgreifenden Neuausrichtung beider Rollen führen wird.

## Automatisierung von Prozessen

Der Finanzbuchhaltung stehen heute Tools und Systeme zur Verfügung, die transaktionale Tätigkeiten und stark repetitive Abläufe automatisieren. Das kann den CFO entlasten und ihm erhebliche Freiräume für anspruchsvollere, strategische Aufgaben verschaffen.

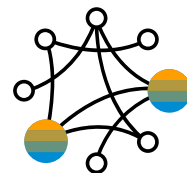
## Stetig wachsender Pool an Unternehmensdaten

Zugleich wächst die Menge an Unternehmensdaten weiter an. Sie ermöglichen dem CFO und den Finanzexperten immer tiefere Einblicke in das operative Geschehen praktisch aller Fachbereiche. Damit lassen sich nicht nur granularere Analysen vergangener Ereignisse erstellen. Große Datenmengen bilden auch die Basis für immer genauere Prognosen und die Simulation von Szenarien – und damit für eine datengestützte Entscheidungsfindung.

## Diversifizierte Datenbasis

Doch es gibt nicht nur immer mehr Daten, sondern auch immer mehr Datentypen. Neue Daten, wie Sensordaten oder Kundennutzungsdaten von Produkten und Dienstleistungen, geben wertvolle Informationen über operative Abläufe und Veränderungen und können die Grundlage für Frühwarnsysteme bilden. Eine Änderung des Kundenverhaltens beispielsweise kann sofort entdeckt werden.

Strategien, Strukturen, Prozesse, Positionen wie auch die Unternehmenskultur geraten auf den Prüfstand und müssen sich in einer neuen Welt bewähren, die von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist.

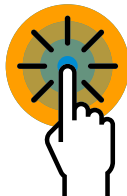


### **Schnellebigkeit des Geschäfts**

Ein prägender Faktor für den digitalen Markt ist die Volatilität, also eine große Schwankungsintensität. Das heißt: Die Verweildauer von technologischen Innovationen, Produktneuheiten, Serviceangeboten, ja sogar von Firmenneugründungen am Markt wird immer kürzer. Eingesessene Unternehmen und mit ihnen teils seit Jahrzehnten bewährte Produkte verschwinden von heute auf morgen vom Markt. Das macht es dem CFO und seinem Team immer schwerer abzuschätzen, wie sich bestimmte Entwicklungen auf die eigene Organisation auswirken. Die Corona-Krise hat diesen Effekt in den vergangenen beiden Jahren noch verstärkt. Um auf das volatile Marktumfeld reagieren zu können, muss der Finanzbereich agiler und flexibler werden und möglichst aktuelle Daten für seine Planungen nutzen.

### **Digitale und virtuelle statt physischer Produkte**

Die neue, digitalisierte Welt fokussiert auf innovative Angebote, auch „Smart Products“ genannt. Beispiel Automobilmarkt: Dort verschwimmen typische Differenzierungsmerkmale zwischen den Marken wie Hubraum, Geschwindigkeit oder Verbrauch und Hersteller setzen sich stattdessen durch zusätzliche Services wie digitale Informationen oder Pannen- und Nothilfesysteme vom Wettbewerb ab. Diese folgen vor allem in der Kalkulation von Preisen und Margen ganz anderen Regeln als klassische, physische Produkte. Beispielsweise liegen die Grenzkosten – die Kosten für eine zusätzliche Mengeneinheit eines Produktes – bei digitalen Produkten praktisch bei Null.



„Traditionelle Methoden und Herangehensweisen werden den Anforderungen der digitalen Welt häufig nicht mehr gerecht.“

Prof. Dr. Andreas Seufert, Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft, Ludwigshafen

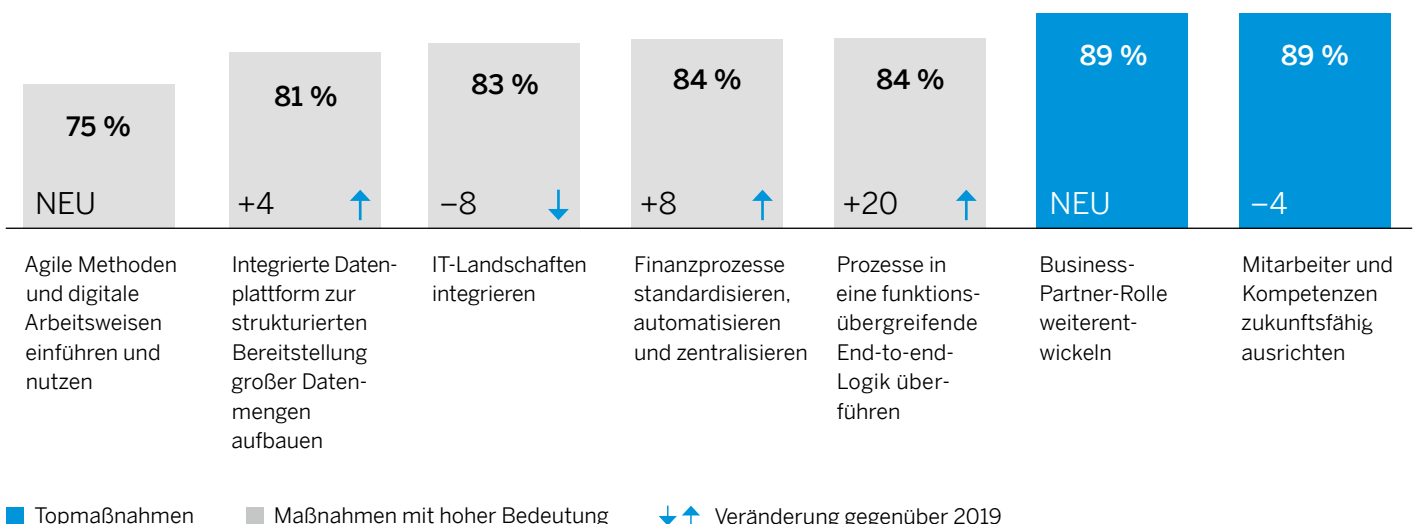
# Rolle des CFO im Wandel: Mehr Verantwortung

Bislang lag der Schwerpunkt der Tätigkeit des CFO und seines Bereiches auf der Bereitstellung eines korrekten, transparenten und zuverlässigen Finanzmanagements. Diese grundlegende Aufgabenstellung des CFO und der Finanzfunktion bleibt erhalten, doch sie geht – angetrieben von der Digitalisierung und verstärkt durch die Corona-Pandemie – weit darüber hinaus. Das bestätigt auch eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung Horváth<sup>1</sup>. Danach geht mit 93 Prozent die große Mehrheit der Befragten davon aus, dass die entscheidende Herausforderung in den neuen Kompetenzanforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vergleich zu ihren bestehenden Fähigkeiten liegt und diese die Finanzorganisation über einen längeren Zeitraum hinweg begleiten werden.

In der Folge wird der oberste Finanzmanager des Unternehmens mehr und mehr zum strategischen Business-Partner der Geschäftsführung, der zunehmend für die Steigerung des Unternehmenswertes und die finanzwirtschaftliche Performance verantwortlich ist. Fast neun von zehn der Befragten der Horváth-Studie<sup>2</sup> wollen ihre Rolle in diese Richtung weiterentwickeln und erachten den Ausbau der Business-Partner-Rolle als eine essenzielle Maßnahme. Gleichzeitig hat der CFO die Aufgabe, bestehende Vermögenswerte zu schützen und dabei stets die Kosten im Griff zu behalten.

## Abbildung 1: Maßnahmen auf der CFO-Agenda, Mehrfachnennungen möglich

Die Topmaßnahmen der CFOs betreffen das gesamte Target Operating Model des Finanzbereichs



Quelle: Horváth

1. Horváth: „Die digitale Zukunft des Finanzbereichs. Eine Bestandsaufnahme“, 2020
2. Horváth: „Die digitale Zukunft des Finanzbereichs. Eine Bestandsaufnahme“, 2020

## AUF DEM WEG ZUM TECHNOLOGIE- UND TALENTSTRATEGEN

Das bedeutet einen erheblichen Zuwachs an Verantwortung für den CFO. Allerdings gibt es durch die Digitalisierung heute auch sehr viel mehr und sehr viel bessere Tools und Technologien, die dem CFO helfen, seine neue Rolle auszufüllen. Instrumente, die es ihm gestatten, tiefer denn je in die Planungen der Fachbereiche einzutauchen und Ursachenforschung zu betreiben, etwa um zu verstehen, warum bestimmte Ziele im Bereich der Kundenzufriedenheit oder im Vertrieb nicht erreicht wurden.

Auf diese Weise erhält der CFO einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen und seine Funktionsweise, was ihm eine einmalige Chance eröffnet: Er kann sich nicht nur als Unternehmensstrategie, sondern auch als Technologie- und Talentstrategie profilieren, der technische Innovationen ebenso fördert wie die Mitarbeiter, die diese Technologien nutzbringend für das Unternehmen einsetzen. Einer aktuellen McKinsey-Studie<sup>3</sup> zufolge schlagen immer mehr CFOs diesen Weg

ein: Denn die Zahl der CFOs, die angeben, für die Digitalisierung in ihrem Unternehmen verantwortlich zu sein, hat sich zwischen 2016 und 2021 mehr als verdreifacht.

## Mit Big Data und Analytics in eine neue Ära der Unternehmenssteuerung starten

Doch innovative Lösungen sind nichts ohne den Stoff, der alle digitalen Technologien antreibt: Daten. Sie sind das Fundament für ein „bereichsübergreifendes Performance-Management auf Basis von Echtzeit-Informationen“, wie Prof. Dr. Andreas Seufert, Professor der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft in Ludwigshafen es auf den Punkt bringt. Die Herausforderung ist, diese Daten in Bezug auf ihr Volumen handhaben und auswerten zu können, da es sich um stetige Datenströme handelt. Hier ist der Ansatzpunkt für Technologien, die Daten in der Form aufbereiten, dass sie für die Finanzabteilung einen Wert bieten und Muster in den Daten erkennen, die gewinnbringend in die neuen Geschäftsmodelle einfließen können.

Die digitale Ökonomie stellt enorme Anforderungen an Unternehmen, weil die damit verbundenen Veränderungen tief in ihre Strukturen und Geschäftsprozesse eingreifen.



3. McKinsey & Company: Mastering change: The new CFO mandate, 2021

# Transformation von Finance und Controlling

## KLASSISCHE STEUERUNGSKONZEPTE NEU GEDACHT

Prof. Dr. Andreas Seufert beschäftigt sich am Business Innovation Lab der Hochschule Ludwigshafen gemeinsam mit einem Netzwerk aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sehr stark mit den Folgen des digitalen Wandels für den Finance- und Controlling-Bereich. Die Forschungsaktivitäten zeigen deutlich: „Die Transformation von klassischen, physischen hin zu digitalen Produkten und Dienstleistungen hat dramatische Auswirkungen auf traditionelle Strukturen und Methoden zur Messung und Steuerung des Unternehmenserfolges. Traditionelle Methoden und Herangehensweisen werden den Anforderungen der digitalen Welt häufig nicht mehr gerecht“, beschreibt Prof. Seufert die Entwicklung im Gespräch mit der SAP. „Wir haben es immer mehr mit einer neuen Geschäftswelt, neuen Möglichkeiten und völlig neuen Herausforderungen zu tun.“ Beispielsweise ermöglichten digitale Produkte – in Echtzeit – eine deutliche höhere Vielfalt an Produkt- und/oder Preisvarianten. Der Preis könne so zum Beispiel nicht mehr nur von wenigen groben Parametern wie Produkt, Kunde oder Zeitpunkt abhängig sein, sondern von einer Vielzahl neuer, viel detaillierterer Einflussgrößen: Wo befindet sich ein Kunde gerade, mit welchem Endgerät kauft er ein oder wie hat er sich in der Vergangenheit verhalten? „Dadurch wird die Steuerung der Produkte/Prozesse und Geschäftsmodelle deutlich anspruchsvoller“, betont Prof. Seufert.

## FACHBEREICHE BRAUCHEN EINEN METHODEN-BAUKASTEN FÜR DATEN-ANALYTICS

Zum Glück wirbelt die Digitalisierung die klassische Finanzfunktion nicht nur durcheinander, sondern liefert zugleich die wesentliche Grundlage für ein neues Verständnis der Unternehmenssteuerung: riesige Mengen an sehr detaillierten Daten. Diese müssen allerdings auch richtig genutzt werden: „Während in der Vergangenheit häufig eine Reduktion der Datenkomplexität durch Weglassen stattgefunden hat, beispielsweise indem nur verdichtete oder Durchschnittswerte berücksichtigt wurden, lassen sich heute durch entsprechende Verfahren wie Machine Learning aus riesigen, detaillierten Datenmengen Muster erkennen und direkt für betriebswirtschaftliche Entscheidungen nutzen“, führt Prof. Seufert aus. Dafür benötigten die Fachbereiche allerdings Werkzeuge, die eine einfache betriebswirtschaftliche Anwendung der analytischen Methoden ermöglichen.

## PROZESSKETTEN END-TO-END ERKLÄREN

„Meiner Meinung nach sollte der Finanz- und Controlling-Bereich die ungeheuren Chancen, die sich durch die neuen Möglichkeiten ergeben, proaktiv nutzen“, fordert Prof. Seufert. Auf diese Weise ließen sich komplette Prozessketten eines Unternehmens „End-to-End“ durchleuchten, völlig neue Werttreiber erkennen oder detaillierte Ursache-Wirkungsanalysen durchführen und automatisiert zur Verfügung stellen. Die Finanzorganisation als vertrauenswürdige Einheit könne mit dem Überblick über das gesamte Unternehmen die Geschäftsstrategie optimal unterstützen. Aus Sicht von Prof. Seufert haben in der neuen Welt auch klassische Self-Service BI-Werkzeuge weiterhin ihre Berechtigung: „Allerdings liefern klassische BI-Komponenten erst in Kombination mit Künstlicher Intelligenz und Machine Learning das Sahnehäubchen auf der Torte“, erläutert er.



# Daten und Technologien

## UNTERNEHMEN BRAUCHEN EINE DATENSTRATEGIE – #GiveDataPurpose

Die Informationsflut nimmt weiter zu: Aktuellen IDC-Studien zufolge soll das weltweite Datenvolumen bis 2030 auf 175 Zettabyte steigen. Also auf eine Zahl mit 21 Nullen. Umso wichtiger ist es, den Datenfluss strategisch zu betrachten und unternehmensweit einen verantwortungsvollen Umgang mit dem „neuen Gold“ zu etablieren. Denn nur so lässt sich daraus Mehrwert schöpfen.

Fernseher, Röntgengeräte, Fitnessarmbänder oder Produktionsmaschinen – im vergangenen Jahr waren weltweit schätzungsweise rund 21 Milliarden Geräte mit dem Internet verbunden. Und es werden täglich mehr: Marktforschern zufolge sollen es 2022 bereits über 50 Milliarden sein. Die Zahl der Objekte und Sensoren im Internet der Dinge (Internet of Things/IoT) wird sich innerhalb der nächsten drei Jahre mehr als verdoppeln. Und alle funken Informationen – schon jetzt werden allein im Internet minütlich 3,4 Millionen Gigabyte an neuen Daten produziert. Wer es schafft, mit einer klugen Datenstrategie aus dieser Datenflut relevante Informationen zu generieren und diese in einen wertschöpfenden Kontext zu bringen, wird im Markt künftig die Nase vorn haben.

Unternehmen müssen künftig nicht nur in der Lage sein, eine Vielzahl von Daten aus unterschiedlichen Quellen zu visualisieren und zu analysieren, sondern auch proaktiv Problemlösungen und Konzepte für neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Das nennen wir bei SAP „#GiveDataPurpose“.

## TRANSFORMATION VON DATEN: VOM ROHSTOFF ZUM GESCHÄFTSWERT

Daten haben sich längst von einem sekundären Vermögenswert, der Geschäftsprozesse und die Entscheidungsfindung unterstützt, zu einem primären Asset entwickelt, der digitale Geschäftsstrategien und Geschäftsmodelle ermöglicht. Unternehmen erkennen den Wert heute sehr viel deutlicher, den Daten für ihre wirtschaftliche Zukunft haben. Doch wie jeder andere Vermögenswert schaffen Daten nicht per se einen wirtschaftlichen Nutzen. Sie sind erst dann von Wert, wenn sie zum Einsatz kommen. Der Wert von Daten steht daher in direktem Zusammenhang mit den Geschäftsergebnissen, zu deren Generierung sie beitragen.

Der quantifizierbare Wert von Daten kann entsprechend grob in drei Kategorien eingeteilt werden:

- Generierung von Einnahmen und Wachstum (z. B. Identifizierung neuer Kunden und Marktchancen oder innovative Produkt- und Dienstleistungsangebote);
- Kostensenkung und operative Exzellenz (z. B. Verbesserung der Geschäftsprozesse oder Optimierung der Anlagenauslastung);
- Risikominderung (z. B. die Reaktion auf Geschäfts-, Markt- und Umweltrisiken oder zur Vermeidung von Bußgeldern und Strafen).

Das bloße Sammeln von mehr Daten schafft jedoch nicht unbedingt mehr Wert. Die SAP hat daher aus den drei Bestandteilen der Datenwertschöpfungskette eine Formel entwickelt, aus der sich der Wert von Daten ableiten lässt – das Datenvolumen ist dabei ein Faktor für die Berechnung:

**Datenwert = Datenvolumen x Datenqualität x Datennutzung**

## Datenvolumen

Je mehr Daten Unternehmen sammeln, desto mehr Möglichkeiten haben sie, einen Geschäftswert zu schaffen. Die Kombination von internen Daten mit externen Daten aus sozialen Medien verschafft beispielsweise zusätzliche Einblicke, die helfen, Kunden zu binden oder das Up- und Cross-Selling zu verbessern. Strukturierte Daten stehen seit vielen Jahren im Zentrum der Datenverarbeitung. Doch Unternehmen nutzen zunehmend auch unstrukturierte Daten, die aus nutzergenerierten Inhalten oder durch automatisch generierte, digitale Spuren erzeugt werden.

## Datenqualität

Um einen Wert zu schaffen, müssen Daten von hoher Qualität oder „Fit-for-purpose“ sein. Die Datenqualität hat sich als eines der wichtigsten Hindernisse für die Erschließung des Datenpotenzials erwiesen. Schlechte Datenqualität wirkt sich negativ auf ihren Wert aus. Einer Faustregel zufolge sind Daten mit einer Qualität von 80 Prozent nur halb so wertvoll sind wie Daten mit 100-prozentiger Qualität. Die Kosten für schlechte Datenqualität sind oft versteckt, belaufen sich aber Schätzungen zufolge auf 15 bis 25 Prozent des Jahresumsatzes eines Unternehmens.

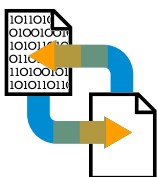
Ob Daten „nutzbringend“ sind oder nicht, hängt letztlich vom Anwendungsfall ab. Neue Einsatzbereiche, etwa in der fortgeschrittenen Analytik, haben die Anforderungen an die Datenqualität steigen lassen, weshalb Datenwissenschaftler viel Zeit für die Vorbereitung und Bereinigung von Daten aufwenden.

## Datennutzung

Wenn Unternehmen die riesigen Datenmengen, die sie sammeln und speichern, nicht nutzen, verursachen diese nur Kosten, ohne einen Wert zu schaffen. Im Falle von Daten ist die Logik der Nutzung sogar umgekehrt. Im Gegensatz zu materiellen Vermögenswerten steigern Daten ihren Wert, wenn sie wiederverwendet werden. Während eine Maschine mit der Nutzung an Wert verliert, ist ein Datensatz nicht rivalisierend, das heißt, er kann von verschiedenen Personen gleichzeitig genutzt werden und steigt im Wert, je mehr er geteilt und wiederverwendet wird.

Um ihre Daten zu Geld zu machen, sollten Unternehmen aktiv nach neuen Wegen suchen, diese zu nutzen, indem sie

- Geschäftsprozesse durch datengetriebene Erkenntnisse erweitern oder verbessern;
- bestehende Produkte und Dienstleistungen durch „Data Wrapping“ (etwa: Datenanreicherung) verbessern;
- eigenständige Datendienste bereitstellen.



Die Digitalisierung der Finanzfunktion markiert einen Wandel, der tief in die Kultur des Finanzbereichs wie auch des gesamten Unternehmens reichen muss.

## **TECHNOLOGIEN: DATENPOTENZIALE AUSSCHÖPFEN**

Die Transformation von Daten zu einem Geschäftswert gehört zu den zentralen Herausforderungen von Unternehmen in der digitalisierten Wirtschaft. Dazu werden Systeme benötigt, die Daten aus allen relevanten Geschäftsbereichen auf unterschiedlichen Granularitätsstufen darstellen. Die Finanzfunktion und der CFO nehmen beim Datentransformationsprozess eine Schlüsselfunktion ein, weil in diesem Bereich alle wichtigen Informationen zusammenlaufen – von den Produktionskosten bis zur Profitabilität der Fachabteilungen. Mit den geeigneten Technologien ist der CFO in der Lage, diese Informationen zu nutzen, um

- auf der Basis personalisierter Finanzindikatoren proaktive Transaktionen zu ermitteln, die sich auf das Endergebnis auswirken;
- die finanziellen Auswirkungen von Geschäftsoptionen zu analysieren und die Empfehlung von Maßnahmen auszusprechen;
- wertschöpfende Erkenntnisse für das Unternehmen bereitzustellen, die die Unternehmensstrategie vorantreiben.

In einem ersten Schritt müssen zunächst die dafür erforderlichen Technologien bereitgestellt werden. Diese adressieren im Wesentlichen drei Kernbereiche:

### **Infrastrukturkapazitäten für das Sammeln, Speichern und Verarbeiten von Daten**

Für die ständig wachsende Menge an Daten benötigen Unternehmen eine skalierbare Dateninfrastruktur, mit der sich große Datenmengen in verschiedenen Formaten speichern und verarbeiten lassen. Die bestehenden Infrastrukturen konzentrierten sich bislang meist auf strukturierte Daten in relationalen Formaten. Sie müssen künftig

jedoch auch die zunehmende Menge an unstrukturierten Daten bewältigen können, wie etwa von Sensoren und von Nutzern generierte Inhalte. Darüber hinaus müssen sie in der Lage sein, die wachsende Zahl von Datenbanken und Quellsystemen zu integrieren und dabei den Umfang der Kopiervorgänge reduzieren.

### **Datenverwaltung ‚Fit-for-Purpose‘ und Datensicherheit**

Unternehmen müssen darauf eingerichtet sein, Datenbestände über den Lebenszyklus hinweg zu verwalten und die Daten für ihren Zweck aufzubereiten und sie ‚Fit-for-Purpose‘ zu machen. Sie müssen ein nachhaltiges Datenqualitätsmanagement betreiben und sicherstellen, dass Daten immer optimal geschützt sind und der Umgang mit sensiblen Daten stets in Übereinstimmung mit internen und externen Vorschriften erfolgt.

### **Lösungen und Systeme zur Datenanalyse**

Für die Umwandlung von Daten in einen Geschäftswert ist eine Vielzahl von Systemen und Lösungen erforderlich, wie zum Beispiel analytische Anwendungen, die zunehmend direkt in betriebliche Anwendungen eingebettet werden, um Automatisierung, kontextabhängige Verarbeitung und Entscheidungsfindung in Echtzeit zu unterstützen.

Darüber hinaus kommt verstärkt eine weitere Kategorie von Datenanwendungen zum Einsatz: Datenmarktplätze oder Datenplattformen, die zwischen Datenangebot und -nachfrage vermitteln. Sie helfen der wachsenden Zahl an Datenkonsumenten, Daten zu finden, zu verstehen, zu nutzen und auf der Grundlage von Daten mit anderen zu kollaborieren.

## **VON DER INFORMATION ZUR HANDLUNGSEMPFEHLUNG – MIT INTELLIGENTEN TECHNOLOGIEN**

Wie bereits erläutert, befinden sich CFOs bei der Transformation zum datengestützten Unternehmen in einer einzigartigen Position. Bei ihnen laufen die wichtigsten Daten des Unternehmens zusammen. Das verschafft ihnen auch eine exponierte Stellung, wenn es um die Beschaffung von Technologien geht – insbesondere um solche, die ihre Rolle als strategische Berater der Unternehmensleitung unterstreichen.

Dazu zählen vor allem so genannte Advanced Analytics – Technologien, die in die Zukunft gerichtete Informationen für die Entscheidungsfindung liefern. Klassische Analysen, wie sie heute noch in den Reports der Finanzabteilungen überwiegen, zielen mit ihren Ergebnissen darauf ab, Aussagen basierend auf der Vergangenheit zu treffen. Mithilfe analytischer Funktionalitäten wie Forecasting, Simulationen oder intelligenten Algorithmen, die auf Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) und Machine Learning (ML) zurückgreifen, lassen sich große Datenmengen auf Zusammenhänge und Abhängigkeiten untersuchen, deren Aussagekraft bis weit in die Zukunft reicht. Wenngleich nicht vorausschauend, zählt Robotic Process Automation (RPA) dennoch zu den intelligenten Technologien, die an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben dürfen.

Bei der SAP liegen beispielsweise die Prognosen der Forecast-Daten mittlerweile in einem sehr genauen Bereich, und die einzelnen Vertriebsprojekte werden anhand bestimmter Parameter klassifiziert, um die Wahrscheinlichkeit vorherzusagen zu können, ob der Auftrag des Kunden wie geplant eingeht. Diese Klassifizierung wird im CRM-System durch Ampelfarben jeder einzelnen Kundenaktivität festgehalten und fließt in die Forecast-Betrachtung mit ein. Die folgenden, weiteren Beispiele zeigen, welches Potenzial in den genannten, intelligenten Technologien für den Finanzbereich steckt.

### **Forderungsausfälle prognostizieren**

Kunden, die verspätet oder gar nicht zahlen, sind immer ein Ärgernis – und natürlich ein Kostenfaktor. Mithilfe von Künstlicher Intelligenz lässt sich ermitteln, wie wahrscheinlich ein Kunde verspätet oder gar nicht zahlt. In die Berechnung fließen zahlreiche Faktoren ein, wie Adresse, erworbene Produkte, Kommunikation mit dem Unternehmen.

### **Compliance-Vorgaben beachten**

Der Finanzbereich unterliegt starken Regularien und Vorschriften, die sich stetig ändern. Für die Einhaltung dieser Vorgaben sowie unternehmensinterner Regeln müssen Überwachungsmechanismen eingerichtet und Kontrollen durchgeführt werden. Auch hier helfen Tools, die mit statistischen Methoden sogenannte „Ausreißer“ erkennen und verdächtige Vorgänge in den Fokus von Untersuchungen und Kontrollen rücken.

## Bewertung von Assets

Die Bewertung von Assets – etwa bei einer Firmenübernahme – ist für CFOs mit enormen Unwägbarkeiten behaftet. Hier bietet Machine Learning die Möglichkeit, historische Daten ähnlich gelagerter Fälle nach Mustern zu untersuchen, woraus sich Schlüsse für die eigene Bewertung ziehen lassen.

Aktuelle Umfrageergebnisse zeigen, dass CFOs die Chancen, die sich durch den Einsatz analytischer Lösungen bieten, zunehmend erkennen und ergreifen: Laut der aktuellen McKinsey-Studie<sup>4</sup> hat sich gegenüber 2018 der Anteil der Befragten, die angeben, Robotik und KI im Finanzbereich einzusetzen, verdreifacht. Mehr als doppelt so viele Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer nutzen heute fortschrittliche Analysen (wie forensisches Audit, Working-Capital-Management oder Kosten-Analytics) für Finanzaufgaben. Die Mehrheit der Befragten

erklärt darüber hinaus, dass sich die IT- und digitalinvestitionen ihrer Unternehmen ausgezahlt hätten. Nahezu sechs von zehn berichten laut Studie von einem positiven oder sehr positiven ROI für die im letzten Jahr getätigten Investitionen.

Ein weiteres spannendes Ergebnis der McKinsey-Studie: Die zunehmende Einführung von Technologien im Finanzbereich könnte nachhaltige Auswirkungen auf die allgemeine Resilienz von Unternehmen haben. Diejenigen Befragten, die davon ausgehen, ihr Unternehmen sei aufgrund ihrer Reaktion auf die COVID-19-Pandemie künftig besser auf Krisen vorbereitet, geben auch an, verstärkt Digitalisierungs- und Automatisierungstechnologien in der Finanzfunktion einzusetzen. Die am besten auf eine Krise vorbereiteten Unternehmen nutzen am häufigsten fortschrittliche Analysemethoden für ihre Geschäftsabläufe, so die McKinsey-Studie.

#### 4. McKinsey & Company: Mastering change: The new CFO mandate, 2021



# Der Intelligent Data and Analytics Store bei SAP: Datenanalysen aus einem Guss

Fundierte Business-Entscheidungen erfolgen im digitalen Zeitalter auf Grundlage der Analyse großer Datenmengen. Das setzt nicht nur eine gute Qualität der Daten voraus, sondern, wie Prof. Dr. Andreas Seufert von der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft in Ludwigshafen betont, auch „eine unternehmenseinheitliche Semantik, um eine innovative Steuerungslogik etablieren zu können, die funktionsübergreifende Werttreiber berücksichtigt.“

Bei der SAP SE sorgt ein knapp 100-köpfiges Team rund um Christine Andrea Fischer, Head of E2E Customer Engagement & Finance Analytics, für eine ganzheitliche Sichtweise auf die Daten des Unternehmens. Das Herzstück der Analytics-Einheit ist der Intelligent Data and Analytics Store, kurz ID&A – die zentrale Anlaufstelle für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SAP, um analytische Assets abzurufen. Die Erstellung der Datenauswertungen folgt einem einheitlichen Grundkonzept. Dazu gehört auch, dass jedes Asset einer bestimmten Gruppe zugewiesen wird. „Der Intelligent Data and Analytics Store ist im Grunde unser Content-Management-System, das alle analytischen Anforderungen abdeckt, die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter hat“, fasst Christine Andrea Fischer zusammen.

## MEHR ALS 1.200 ASSETS IN FÜNF JAHREN

Die Assets lassen sich ganz einfach über eine Stichwortsuche finden. Das Trefferergebnis enthält neben dem Dokumententitel auch eine kurze inhaltliche Beschreibung der Analyse sowie einige Screenshots und Empfehlungen für weitere analytische Assets aufgrund der Suchparameter oder aber der Rolle der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Ein direkter Link zum Berechtigungs-Tool ermöglicht es den Nutzerinnen und Nutzern des ID&A Store außerdem, Zugriff zu Assets zu erlangen, für die sie bislang noch keine Berechtigung hatten.

Seit seiner Gründung im Jahr 2016 ist der Bestand des ID&A Store auf rund 1.200 Assets angewachsen, die aktuell zum Abruf bereitstehen. Bis zu 20 Auswertungen kommen monatlich hinzu.

„Eines der Hauptziele für den Aufbau des Store war die Zentralisierung von Ressourcen und von Know-how“, erläutert Christine Andrea Fischer. „Uns kam es aber auch darauf an, für Governance bei der Datennutzung zu sorgen, damit immer die richtigen Daten in die Analysen einfließen, und das Thema Zugriffsberechtigungen einheitlich zu regeln.“



„Durch den Einsatz leistungsfähiger Technologien und die Bündelung des Analytics-Knowhows im Intelligent Data and Analytics Store konnten wir die Entscheidungsprozesse in der SAP deutlich beschleunigen und verbessern.“

Christine A. Fischer, Head of E2E Customer Engagement & Finance Analytics, SAP SE

## **ECHTZEITBLICKE IN DIE SAP-VERKAUFSAKTIVITÄTEN**

Zu den intern bekanntesten und meistgenutzten Assets des Intelligent Data and Analytics Store gehören die Analysen des Sales Digital Boardroom. Sie enthalten Auswertungen aller Verkaufszahlen der SAP, für alle Regionen und in allen Dimensionen – und dies nicht nur tagesaktuell, sondern in Echtzeit. Zu den Nutzern des Sales Digital Boardroom gehört das SAP-Vertriebsteam ebenso wie etwa SAP CEO Christian Klein. Von hoher Relevanz für den Arbeitsalltag ist auch das My-Team-Dashboard. In dieser Auswertung finden Teamleiterinnen und -leiter alle Dimensionen ihres Teams, von Headcount-Kennzahlen, wie Gehalt und Arbeitszeit, über den Arbeitsstatus – zum Beispiel krank oder in Elternzeit – bis hin zu persönlichen Informationen: Ist die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter beispielsweise ein Talent, das im Rahmen des SAP Catalyst Program gefördert werden kann? In Verbindung mit Daten aus dem Finance-Bereich entstehen darüber hinaus Analysen mit wertvollen Informationen für die Headcount-Planung: Wie viel Budget steht mir zur Verfügung? Wie viele Mitarbeiter kann ich davon bezahlen oder womöglich neu einstellen? Wo muss ich Einsparungen vornehmen?

Bei der Erstellung der Assets für den Store kommt die gesamte Bandbreite des SAP®-Lösungsportfolios zum Einsatz: Die Speicherung der Rohdaten erfolgt in SAP-HANA®- und SAP-Business-Warehouse-Infrastrukturen. Für die Auswertungen finden die Analyse-, wie auch die Vorhersage- und Planungskomponenten von SAP Analytics Cloud Verwendung. Technologien wie Machine Learning und Artificial Intelligence helfen

unter anderem bei der Automatisierung bestimmter Prozesse. „Durch den Einsatz leistungsfähiger Technologien und die Bündelung des Analytics-Knowhows im Intelligent Data and Analytics Store konnten wir die Entscheidungsprozesse in der SAP deutlich beschleunigen und verbessern“, resümiert Christine Andrea Fischer.

## **MITARBEITER SCHÄTZEN DIE VERTRAUENS- WÜRDIGKEIT DER DATEN UND ANALYSEN**

Von hoher Bedeutung ist ein weiterer Vorteil des zentralen Intelligent Data and Analytics Store: „Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, egal auf welchem Level sie tätig sind, haben absolutes Vertrauen in diese Daten.“ Das sei vor allem wichtig, wenn es um strategische Richtungsentscheidungen geht. „Die Datengrundlage steht außer Zweifel, sodass die Beteiligten in den Diskussionen im Vorfeld weitreichender Entscheidungen auch schneller auf den Punkt kommen. Verglichen mit den Prozessen noch vor zehn Jahren, als drei Viertel der Entscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen wurden, ist dies ein Quantensprung“, erläutert Fischer.

Trotz der hohen Akzeptanz der Datenanalysen sieht die ID&A Store-Leiterin bei der Nutzung von Daten aber noch Luft nach oben: „Generell muss sich das Verständnis für Daten verbessern und die Daten müssen auch mehr genutzt werden“, mahnt sie. Häufig fehle das Verständnis von End-2-End-Prozessen, also bereichsübergreifender Zusammenhänge, obwohl die Zusammenarbeit verschiedener Funktionsbereiche bereits gut funktioniert. „Man muss alles im Business-Zusammenhang betrachten“, sagt Fischer. „Es sind viele Kleinigkeiten, die ineinandergreifen.“

# Frischer Wind in Finance und Controlling

Die digitale Ökonomie stellt enorme Anforderungen an Unternehmen, weil die damit verbundenen Veränderungen tief in ihre Strukturen und Geschäftsprozesse eingreifen. Zugleich sind viele Firmen noch immer mit den wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise beschäftigt. In den vorhergehenden Kapiteln wurde bereits auf die herausragende Stellung des CFO in diesem Zusammenhang hingewiesen: Er kann sich als Treiber von Technologien profilieren und den unternehmensweiten Transformationsprozess ganzheitlich vorantreiben, der gleichzeitig einen Weg aus der Corona-Krise und zu mehr Resilienz gegenüber möglichen neuen Krisen bedeuten kann. Doch dafür wird es nicht genügen, neue Technologien einzuführen oder digitale Initiativen im Alleingang zu forcieren. Die Digitalisierung der Finanzfunktion markiert einen Wandel, der tief in die Kultur des Finanzbereichs wie auch des gesamten Unternehmens reichen muss.

## **UNTERNEHMENSWEITE KOOPERATION MIT ALLEN STAKEHOLDERN**

Im Zuge der digitalen Transformation spielt die Ausrichtung des Finanzbereiches entlang der operativen Wertschöpfungskette neuer Geschäftsmodelle eine zentrale Rolle. Für Andreas Röderer, CFO der SAP Deutschland SE, ist dies klar eine Aufgabe der Finanz- wie auch der Fachabteilungen: „Um dies zu erreichen, müssen wir alle an einem Strang ziehen“, sagt Röderer. „Technologieteams und die Finanzorganisation müssen ein gemeinsames Verständnis für die organisatorischen Gesamtziele und Mechanismen entwickeln.“

Dahinter steckt der Gedanke, dass die Finanzabteilung zwar Kumulationspunkt für die Daten aller Fachbereiche ist. Doch damit diese Informationen tatsächlich von Wert für die daten- und faktenbasierte Entscheidungsfindung sind, ist es entscheidend, dass Finanzfunktion und Fachabteilungen kooperieren, um die Bereiche stärker zu vernetzen und Silo-Wissen zusammenzuführen und zu konsolidieren.

Wichtigste Grundlage für die Entwicklung einer einheitlichen Sichtweise sind natürlich Daten: Sie müssen unternehmensweit geltenden, hohen Anforderungen in punkto Geschwindigkeit, Qualität, Transparenz, Rechenschaft, Effizienz und Effektivität genügen. Aber auch die Auswertungen, die Daten schließlich aus allen relevanten Geschäftsbereichen in unterschiedlichen Granularitäten darstellen, müssen einem verbindlichen Grundkonzept folgen. Bei der SAP liefert diese Analyse-Grundlage der Intelligent Data and Analytics Store, bei dem auf Analysen zugegriffen werden kann, die Daten in Echtzeit liefern.

## **FACHBEREICHSÜBERGREIFENDE TRANSPARENZ VON DATEN**

Beim Thema Kooperation von Fachbereichen und Finanzabteilung müssen oftmals nicht nur technische oder organisatorische Hürden überwunden werden, sondern auch kulturelle. Laut McKinsey<sup>5</sup> sehen 18 Prozent der CFOs kulturelle oder organisatorische Widerstände gegenüber bestehenden Prozessen als Hürde bei der Einführung digitaler Technologien im Finanzbereich, die damit auf Platz drei der wichtigsten Hinderungsgründe für die Einführung digitaler Technologien in den Finanzabteilungen rangieren.

5. McKinsey & Company: Mastering change: The new CFO mandate, 2021



Das bestätigt auch Andreas Röderer. In Gesprächen mit Kunden oder CFO-Kollegen anderer Organisationen stelle er immer wieder fest, dass viele Unternehmen nicht so weit seien, Echtzeit-Analysen in einer Self-Service-Umgebung einzelner Funktionsbereiche zur Verfügung zu stellen, wie die SAP das mit ihrem Intelligent Data and Analytics Store mache. Er ernte dann häufig ungläubige Blicke und würde erklären, dass die SAP-S/4HANA®-Transformation nicht nur technisch sei – die Unternehmen bekämen auch zuverlässige Echtzeit-Berichte. Diese Art der Informationsbereitstellung erfordere neben technischen auch organisatorische Voraussetzungen und das richtige „Mindset“.

## **TECHNOLOGIEAFFINITÄT BEI BETEILIGTEN IM FINANZBEREICH**

Die datengestützte Finanzabteilung ist ohne qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht denkbar. Das heißt: Um einen optimalen Wert aus den Daten schöpfen und diese als Entscheidungsgrundlage nutzen zu können, ist eine Fach- und Methodenkompetenz aller Beteiligten des Finanzbereiches erforderlich. Dies bedeutet eine weitreichende Umorientierung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereiches.

Laut der Studie „Die digitale Zukunft des Finanzbereichs“ von Horváth erwarten 95 Prozent der Studienteilnehmer, dass es zu einer radikalen Veränderung in der Rollenwahrnehmung und bei den Mitarbeiterkompetenzen im Finanzbereich kommen wird. Fast neun von zehn der befragten Führungskräfte sind damit beschäftigt, Mitarbeiterkompetenzen zukunftsfähig auszurichten. Und so ist nur nachvollziehbar, dass 37 Prozent der

Befragten fehlendes Wissen und einen mangelnden Überblick über digitale Enabler und Methoden als ein Problem in der Transformation ihres Bereiches betrachten. Bei 42 Prozent mangelt es laut Studie grundsätzlich in der personellen Ausstattung, da Expertinnen und Experten und neue Jobprofile fehlen.

Für den Finanzbereich in der Transformation bedeutet dies, zuerst die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzubilden und zu schulen – und sie in einem vorhergehenden Schritt, zu solchen Maßnahmen zu motivieren. Dabei spielt es nicht nur eine Rolle, wie technologieaffin die Beschäftigten im Finanzbereich sind. Oftmals gilt es auch, Vorbehalte und Ängste gegenüber neuen Technologien zu überwinden. So befürchten laut Boston Consulting Group 28 Prozent der deutschen Beschäftigten einen Jobverlust aufgrund von Automatisierung. In den Finanzabteilungen ist fast die Hälfte der Beschäftigten (48 Prozent) heute besorgter, durch die Digitalisierung den Job zu verlieren, als noch ein Jahr zuvor.

Generell ist zu erwarten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen mit starkem Technologiebezug technischen Lösungen gegenüber offener sind als in technikfernen Organisationen. Auf dem Arbeitsmarkt sind Controller mit Digitalisierungs-Kompetenzen indes nur rar gesät, wie aktuelle Studien<sup>6</sup> zeigen. Noch schwieriger ist es, ausgewiesene IT-Fachkräfte wie Data Scientists für den Bereich zu finden und zu gewinnen.

6. Zum Beispiel: Maxmatch/Dynata: Fachkräftemangel im Finanzbereich, 2020

# Strategische Finanzplanung bei der SAP SE: Auf das Know-how der Belegschaft kommt es an

Die Fähigkeit, bestimmte Risiken abschätzen und bewerten zu können, ist für die SAP unerlässlich. Dies gilt insbesondere in unsicheren Zeiten wie vor, während und nach der COVID-19-Pandemie, aber auch in den disruptiven Zeiten der digitalen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Diese Risikobewertung ist eine der Aufgaben, die die strategische Finanzplanung im Rahmen der Erstellung ihrer langfristigen Planung für das gesamte Unternehmen durchführt. Im Fall der SAP ist das ein rollierender 5-Jahres-Plan mit den Plansegmenten Umsatzplanung/Umsatzziele, Zielbudgetierung und Kosten. Kurz: Bei der strategischen Finanzplanung läuft der gesamte Planungsprozess zusammen.

Typischerweise werden für die Risikobewertung Worst-Case- und Best-Case-Szenarien berechnet und entsprechend der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens in die Langfristplanung aufgenommen. Dafür ist es erforderlich, eine große Zahl verschiedener Szenarien durchzukalkulieren. Ein Prozess, den die Planungskomponente der Lösung SAP Analytics Cloud erheblich vereinfacht: Die Planungs-Forecasts unterliegen einem Versions-Management, sodass unterschiedliche Versionen oder Kopien erzeugt werden, um verschiedene Szenarien durchspielen zu können, ohne das Original-Schema zu verändern.

## KOMPLEXE SIMULATIONEN AUF BASIS VERSCHIEDENSTER DATEN

Die Betrachtung der Worst- und Best-Case-Szenarien ist hochkomplex: Neben internen Daten finden auch externe Daten wie Marktlage, Kapitalmarktentwicklung, Entwicklung der verschiedenen Bruttoinlandsprodukte Eingang in die Simulationen vielfältiger Fallbetrachtungen – ein zeit- und kostenaufwendiger Prozess. Zum einen müssen externe Daten oftmals eigens erworben werden, zum anderen werden bei dieser erweiterten Simulation auch stochastische Verfahren verwendet. Auch hier bietet SAP Analytics Cloud die Lösung: Über die Schnittstelle der Plattform zur Programmiersprache R lassen sich nicht nur stochastische Verfahren wie die Monte-Carlo-Simulation für die Risikobewertung nutzen. Es ist auch möglich, ganz verschiedene Datenquellen zu integrieren und dann je nach Anwendungsfall zusammenzufassen und zu modellieren.

Weitere Simulationen erfolgen mit Hilfe sogenannter Werttreiberbäume: Dafür werden KPIs einmalig definiert und mit entsprechenden Einflussgrößen in Verbindung gebracht. So entsteht ein Baum, der bei Veränderung einer Kennzahl viele weitere Kennzahlen in der Hierarchie steigen oder sinken lässt. Dazu ein Beispiel: Die Anzahl der IT-Mitarbeiter beeinflusst die Kosten für den IT-Bereich. Die Anzahl der Mitarbeiter wiederum steht im Zusammenhang mit der natürlichen Fluktuation plus der unternehmensfremden Fluktuation. Durch verschiedenartige Planszenarien lassen sich hier schnell die Auswirkungen unterschiedlicher Entwicklungen aufzeigen.

## **PRÄSENTATION VON ERKENNTNISSEN DIREKT AM LIVE-SYSTEM**

Ein weiteres Aufgabengebiet der strategischen Finanzplanung sind Controlling-Aufgaben für den Vertrieb, aber auch für Mergers & Acquisitions, um zum Beispiel ein neu akquiriertes Unternehmen richtig im Finanzplan abzubilden. Als weltweit agierendes Unternehmen muss SAP bestimmte Regularien wie die SOX-Konformität ([Sarbanes-Oxley Act of 2002](#)) beachten und die Berichterstattung nach IFRS (Internationaler Rechnungsbelegungsstandard) ablegen. Diese Instrumente dienen der Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens und seiner veröffentlichten Finanzdaten und sollen zu einem besseren Verhältnis zu den Anlegern und Kapitalgebern (Investor Relations) führen.

Die intelligente Nutzung von Daten und die Datenanalyse stellen für die SAP einen erheblichen Mehrwert dar. Erkenntnisse werden in Vorstandspräsentationen direkt am Live-System mit Hilfe von Dashboards und Berichte mit Live-Daten präsentiert. Szenarien und Simulationen werden durch Advanced Analytics vereinfacht und eben-

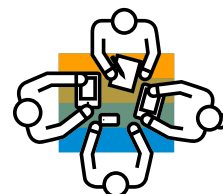
falls am System visualisiert. So soll die Risikobewertung weiter verbessert und eine daten- und faktenbasierte Entscheidungsfindung ermöglicht werden.

## **TECHNOLOGIEAFFINE CONTROLLER AM FREIEN MARKT SIND DERZEIT RAR**

Ein Blick in die Personalabteilung offenbart jedoch, dass die Herausforderungen der modernen Controlling-Abteilung auch jenseits der richtigen Tools und Technologien liegen: Tätigkeiten wie Datenmodellierung, R-Programmierung und die Anwendung statistischer Verfahren erfordern technische Kenntnisse. Als Unternehmen, das Software und Technologie entwickelt und vertreibt, ist es für die SAP relativ einfach, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und ihren technologischen Horizont zu erweitern. Am freien Personalmarkt sind technologieaffine Controller allerdings derzeit rar.

„Technologieteams und die Finanzorganisation müssen ein gemeinsames Verständnis für die organisatorischen Gesamtziele und Mechanismen entwickeln.“

Andreas Röderer, CFO, SAP Deutschland SE



# Der Wandel zum datengestützten Unternehmen bei der Telekom

EIN INTERVIEW MIT KLAUS WERNER, CFO, DEUTSCHE TELEKOM GMBH

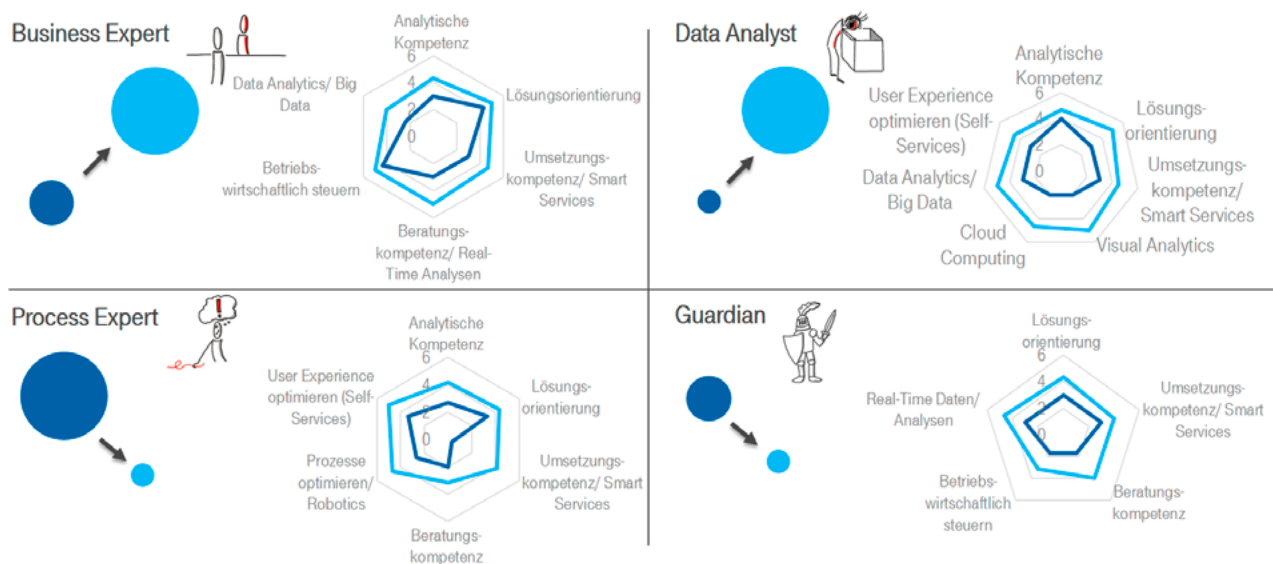
## Heutzutage übernimmt der CFO mehr und mehr die Rolle des bereichsübergreifenden „trusted advisor“ in den Unternehmen und Sie sprechen von sich als „data-driven“ CFO – was bedeutet das für Sie?

Wir machen gerade den Sprung in ein neues industrielles Zeitalter. Der technologische Fortschritt, den die Digitalisierung mit sich bringt, führt zu steigenden Ambitionen und Wachstumserwartungen von Unternehmen. Damit einher gehen auch steigende Anforderungen an die

CFO-Organisation, die sich entwickeln und teils neu erfinden muss, wenn sie der Rolle als richtungsgebender Player weiterhin gerecht werden möchte.

Die neuen Anforderungen an die Finanzfunktion von morgen ziehen einen Wandel auf verschiedenen Ebenen nach sich. Alte Rollen und Kompetenzprofile eines Finanzbereichs werden auf links gekrempelt. Zunehmend mischen sich Data-Scientist- und Analyst-Profile unter die altbewährten Controller-Profile. Dazu haben wir bereits vor 3 Jahren eine interne Analyse vorgenommen und sind zu dem Ergebnis in Abbildung 1 gekommen.

Abbildung Telekom 1: Veränderungen der Rollen in einer CFO-Organisation



– 2019, – 2025 (Unterschiedliche Kreisgrößen zeigen Anzahl der Mitarbeiter, die diese Rolle einnehmen)

Quelle: Telekom Deutschland GmbH

Der CFO muss in seiner Rolle also nicht nur Finance Excellence garantieren, sondern darüber hinaus auch den wachsenden Ansprüchen als strategischer Business Partner und Enabler nachkommen. Das Bedürfnis des Unternehmens nach schnellen und zuverlässigen Informationen als Grundlage für Entscheidungsprozesse steigt. Betroffen vom Wandel ist zunehmend auch die Unternehmensteuerung. Die Möglichkeiten der Vernetzung und Digitalisierung eröffnen neue Wege, Prozesse schlanker und effizienter zu gestalten. Die neue Marschrichtung lautet: Proaktiv-prognostizierend, Seite an Seite mit den Fachbereichen neue Geschäftspotentiale zu generieren.

Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden, setzen wir auf Daten. Sie sind das Öl des 21. Jahrhunderts. Diese Redewendung ist vielfach bekannt und sie hat mittlerweile durchaus ihre Daseinsberechtigung. Die Vielfalt, in der Daten als Ergebnis der zunehmenden Digitalisierung von Wertschöpfungsprozessen entstehen, nimmt immer stärker zu. Die großen Datenmengen bieten ein großes Potential, das, – richtig genutzt – zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden kann.

Deswegen orientieren wir uns in der Telekom auch stärker hin zu einer „Data-Driven Company“ und insbesondere bei Finance zur „Data-Driven CFO-Organisation“. Das bedeutet, dass wir uns in der Entscheidungsfindung noch stärker an der Einbindung von verknüpften Datenquellen orientieren. Algorithmen helfen uns hierbei, große Datenmengen schnell und effizient zu verarbeiten und Zusammenhänge besser zu verstehen.

### **Nehmen Sie uns einmal mit auf Ihre Transformation. Wie setzen Sie Ihre Transformation zur Data-Driven Company um?**

Bereits zu Beginn des Jahres 2019 hatten wir uns das Ziel gesetzt, den Finanzbereich zur „Finanzorganisation der Zukunft“ weiterzuentwickeln. Der Bereich sollte dazu Treiber für Wachstum und Innovation werden. Diese Entwicklung soll einerseits durch die Nutzung neuer Technologien zur Auswertung großer Datenmengen und die Integration der so gewonnenen Erkenntnisse in Entscheidungsfindungsprozesse sowie andererseits durch gezielte Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Finanzbereichs ermöglicht werden.

Wir treffen im Unternehmen jeden Tag viele Entscheidungen. Einige sind weniger komplex und haben eine begrenzte Tragweite. Andere erfordern deutlich mehr Zeit bis zur Entscheidungsfindung, wenn z. B. sehr viele Parameter berücksichtigt werden müssen. Wie schnell, flexibel und treffend unser Urteilsvermögen ist, beeinflusst den Erfolg der Entscheidung. Die wichtigste Grundlage für zielführende Entscheidungen sind belastbare Informationen. Auf dem Weg der Digitalisierung von Prozessen wird eines immer wieder klar: Wir brauchen eine einheitliche, zuverlässige und stabile Datenbasis.

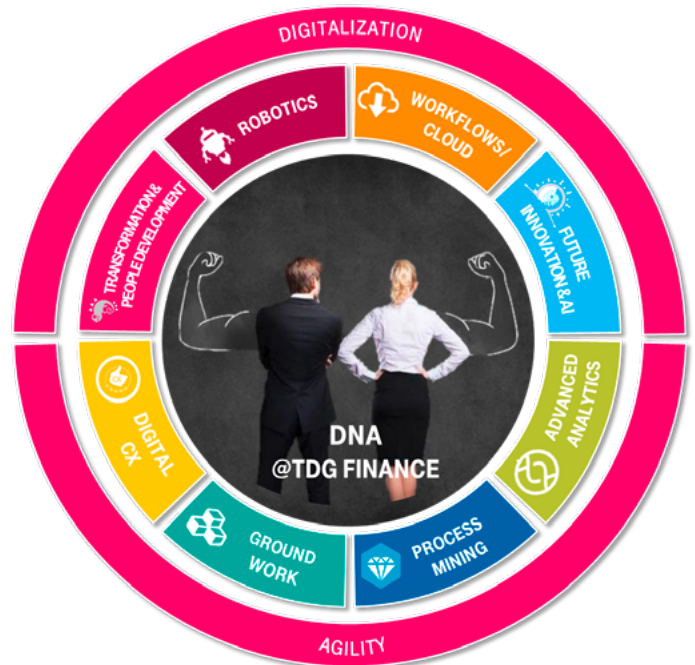
Heute sind wir im Finanzbereich sehr gut darin, Informationen retrospektiv zu erheben und unsere Entscheidungen reaktiv auf diese aufzubauen. Die Kunst der Vorhersage einer guten Entscheidung liegt allerdings darin, diese proaktiv-prognostizierend zu antizipieren.

Die erforderliche Transformation hin zu einer datengestützten Organisation ist komplex und mit vielen Anforderungen verknüpft. Die Datensicherheit und der Datenschutz stehen für uns in der Telekom hierbei immer an vorderster Stelle. Doch das reine Sammeln von Daten führt nicht zwangsläufig zum gewünschten Erfolg. Eine zielgerichtete Datenstrategie und die richtigen Skills im Umgang mit den Technologien und Methoden sind hierbei entscheidende Faktoren. Zusätzlich müssen wir eine agile und offene Unternehmenskultur fördern, um eine zeitgemäße, datenorientierte Organisation aufleben zu lassen.

Deswegen haben wir uns vor 3 Jahren entschieden, ein gezieltes Projekt aufzusetzen, das aus verschiedenen Projektstreams besteht. In unserem Transformationsprogramm DNA (Digital & Agile) verfolgen wir u.a. das Ziel, die Analysefähigkeit von Finanzdaten und die steuerungsrelevanten Non-Financials aufzubauen und so dem Finanzbereich eine führende Rolle bei den Themen Data Analytics und Big Data zu ermöglichen.

Wie Abbildung 2 zeigt, sind neben dem Themenfeld Advanced Analytics weitere Streams verankert, die die Digitalisierung von repetitiven und manuellen Finanzprozessen und -aktivitäten vorantreiben.

**Abbildung Telekom 2: DNA-Projektstruktur**



Quelle: Telekom Deutschland GmbH

**Wir definieren den Datenwert in der Formel  
Datenwert = Volumen x Qualität x Nutzung.  
Was ist Ihre Meinung dazu? Deckt sich dies  
mit Ihren praktischen Erfahrungen?**

Essenziell im Kontext Daten ist immer ein und dieselbe Frage: Wie gewinnen wir aus den Daten die richtigen Erkenntnisse? Um eine möglichst genaue Antwort auf diese Fragestellung zu finden, brauchen wir zunächst den geeigneten Rohstoff – nämlich Daten. Und davon möglichst viele, in zuverlässiger und guter Qualität. Meist liegen die Daten verteilt in unterschiedlichen Data Warehouses und IT-Systemen. Das ist das Ergebnis einer historischen Entwicklung, die sich vor dem großen Digitalisierungsschub aufgebaut hat. Dadurch gestaltet sich die Aufbereitung der Daten für bereichsübergreifende Anwendungsfälle recht aufwendig. Meist leidet der gewünschte Effizienzeffekt genau darunter. In der Telekom Deutschland haben wir aus diesem Grund eine gemeinsame Datenquelle aufgebaut, unseren „One Data Lake“. Sehr viele Anwendungsfälle konnten wir bereits durch die Verknüpfung von Daten generieren. Sie machen unsere Prozesse effizienter und verschaffen uns und auch unseren Kunden mehr Transparenz oder Kosteneinsparungen.

Die „MeinMagenta“-App bietet unseren Kunden Transparenz über ihre Aufträge, der „360° Agent View“ optimiert den Kundendialog, mit dem „Data-Driven Network Roll-out“ bauen wir unsere Netze bedarfsgerecht und kosteneffizient aus – dies sind nur drei Beispiele für zielführende Datenkombinationen. Die Integration von Kunden-, Service- und Netzdaten in einer gemeinsamen Datenquelle ermöglicht ein besseres Kundenerlebnis durch

eine holistische Betrachtung von Zusammenhängen zwischen Kunden-, Service- und Netzdaten. Darüber hinaus ergeben sich Synergien bei der Plattformbewirtschaftung und -erweiterung, bei der Einsparung von Kosten in Betrieb und Entwicklung, bei der Komplexitätsreduktion und bei der Harmonisierung der Tool-Landschaft.

**Können Sie uns ein Beispiel geben, wie Sie neue Technologien rund um Machine Learning und Analytics in Ihre Unternehmensprozesse integrieren?**

Das Themenfeld Forecast und Planung bildet unseren Ankerpunkt für AI-basierte Anwendungen, hier Advanced Analytics. Im Finanzbereich der Telekom Deutschland haben wir immer mehr Analytics-Projekte durchgeführt, um verschiedene Herausforderungen in der Planung und Geschäftssteuerung noch besser zu lösen. Die Anzahl der einzelnen Prognosemodelle, die wir derzeit im Finanzbereich der Telekom Deutschland betreiben, wächst mit beeindruckender Geschwindigkeit. Unsere Modelle lassen sich anhand des Prognosehorizonts und der Granularität in zwei Kategorien unterscheiden.

Einerseits haben wir unser Langfrist-Modell: Das automatisierte Prognosemodell, das für unsere Gewinn- und Verlustrechnung über zeitreihenbasierte Verfahren, langfristige Prognosen in hoher Qualität generiert.

Andererseits haben wir zuletzt vermehrt Detailmodelle entwickelt, um die Entwicklung unserer zentralen Steuerungsgrößen auch kurzfristig noch präziser zu antizipieren. Dieses Umsatzprognosemodell sagt auch komplexe Positionen wie Verbin-

dungsumsätze treffend vorher. Dabei verwenden wir treiberbasierte Verfahren, in die wir relevante Einflussgrößen einbeziehen. Diese Modelle sind für kürzere Prognosezeiträume vorgesehen – meistens zwei bis drei Monate – und beinhalten mehr Unterpositionen hinsichtlich der prognostizierten KPIs.

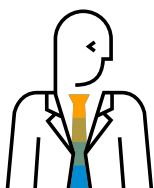
In der praktischen Anwendung der Modelle ist es wichtig, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die datengetriebenen Prognosen anwenden können, um sich über die zukünftige Geschäftsentwicklung zu informieren oder auf höherer Ebene Forecasts zu validieren. Dazu mussten wir sicherstellen, dass das GuV-Modell sowie die zahlreichen Detailmodelle ein konsistentes Gesamtbild ergeben. Hierfür haben wir ein integriertes Gesamtmodell entwickelt, in dem all diese Modelle zusammenfließen.

Um die Nutzung dieses integrierten Gesamtmodells zu vereinfachen, integrieren wir die Prognosewerte direkt in unser Finanzreporting. Jeder Anwender kann sich darin die Entwicklung der Ist-Zahlen, die dazugehörigen Planzahlen sowie die AI-basierte Prognose ansehen. Ebenso können Zeitreihenverläufe grafisch dargestellt werden, um die Entwicklung der AI-Prognosen erklärbar und verständlich zu machen und deren Nutzung somit zu erleichtern.

## Wie steht es um die Akzeptanz der AI-basierten Prognosen?

Um die Akzeptanz von AI-Prognosen weiter zu steigern, braucht es eine hohe Prognosegenauigkeit sowie eine kontinuierliche Qualitätssicherung. Wenn ein Prognosemodell eine hohe Präzisionsstufe erreicht hat, ist keineswegs garantiert, dass das in einigen Monaten weiterhin so sein wird. So wie unsere Controlling-Experten Einmaleffekte, Struktureffekte sowie Änderungen im Geschäftsmodell in ihren Forecasts berücksichtigen, so muss auch ein Prognosemodell immer wieder überprüft und angepasst werden. Dass diese Wartungsarbeiten regelmäßig und vor allem rechtzeitig durchgeführt werden, stellen wir durch ein Steuerungsmodell sicher, das mit jedem Prognoselauf die Genauigkeit überprüft. Werden dabei Schwellenwerte überschritten, werden unsere Data Scientists sofort informiert und können die Modelle schnell anpassen.

Unsere Prognosen anwenderfreundlich zu machen und durch kontinuierlich hohe Qualität Vertrauen zu schaffen, ist Voraussetzung für die vielfältigen Aufgaben, bei denen die Digitalisierungsteams ihre Nachbarabteilungen mittlerweile unterstützen. Schon jetzt werden AI-Prognosen beim Monatsabschluss, der Jahresendsteuerung oder etwa



„Der CFO muss in seiner Rolle also nicht nur Finance Excellence garantieren, sondern darüber hinaus auch den wachsenden Ansprüchen als strategischer Business Partner und Enabler nachkommen.“

Klaus Werner, CFO, Deutsche Telekom GmbH



Planungsprozessen verwendet. Neben der Verwendung der Prognosemodelle zu bestimmten Zeitpunkten soll aber in Zukunft auch eine rollierende Projektion größeren Stellenwert einnehmen, die auf dem Verlauf der Ist-Daten beruht. Ziel ist dabei, Entwicklungen im Geschäftsverlauf regelmäßig zu analysieren, Chancen sowie Risiken frühzeitig zu erkennen und darauf basierend Maßnahmen zu erarbeiten.

Wir sehen bereits jetzt, dass automatisierte Prognosen zunehmend einen Mehrwert in unseren Controlling-Abteilungen erbringen. In Kürze wird es selbstverständlich sein, die zukünftige Geschäftsentwicklung nicht mehr zeitpunktbasiert, sondern auf rollierender Basis mit der Unterstützung von Prognosemodellen zu evaluieren. Das ermöglicht uns, als Financer der Zukunft den Fachbereich mit der zukünftigen Geschäftsentwicklung im Blick zu behalten. Das ist allerdings noch nicht das Ende unserer Entwicklungen – in unserem Zielbild können wir mithilfe der AI auch verschiedene Handlungsoptionen prüfen. Der nächste Entwicklungsschritt wird sich daher darauf konzentrieren, auf AI-Basis zunehmend Szenarien zu simulieren, mit denen wir den Impact möglicher Aktionen prüfen und daraus die beste Strategie ableiten. Eine präzise rollierende Planung als Basis für die strategische Geschäftssteuerung – so können wir unseren Erfolg langfristig maximieren.

Das volle Potential von datenbasierten Prognosemodellen können wir nur im Zusammenspiel von Analytics und dem Expertenwissen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen. Es ist daher wichtig, dass unsere Prognosemodelle leicht verständlich und nutzbar sind, auch wenn man kein versierter Data Scientist ist.

Für die Anwender bedeutet das, dass sie sich darauf verlassen können, für jeden Prognosehorizont und jede KPI die jeweils bestmögliche Prognose zur Verfügung zu haben, ohne die Spezifika der einzelnen Modelle kennen zu müssen.

### **Wie kann der „Data-Driven CFO“ im Kerngeschäft seine neu gewonnenen Kompetenzen im operativen Geschäft einbringen?**

Schauen wir ganz aktuell zum Thema Netzausbau. Ohne eine belastbare Netzinfrastruktur hat der digitale Transformationsprozess schlechte Karten. Dafür nehmen wir als Telekom mittlerweile jährlich 2,5 Mrd. € in für den Ausbau von direkten Glasfaseranschlüssen (FTTH) in die Hand.

In solchen Projekten sind wir nicht nur die Controller, sondern auch Lieferanten von Zahlen – von Daten und Fakten für die intelligente und teils auf Künstlicher Intelligenz (KI)-basierte Modellierung der Ausbauplanung. Wir bewerten die Dynamik auf dem Markt hinsichtlich der Wettbewerbsintensität, der Marktanteilen, der Kundenkonzentration zur Vorbereitung von Entscheidungsprozessen. Für jedes Ausbauggebiet erfolgt eine Business-Case-Rechnung, ohne die keine belastbare unternehmerische Entscheidung getroffen werden kann.

Vielfach variieren die Interessen der Stakeholder, die in solchen strategischen Projekten am Tisch sitzen. Während Sales-Verantwortliche gemäß ihrer Rolle Wert auf Ausbaugebiete mit großen, kurzfristigen Vermarktungschancen legen, präferiert die Technik Ausbaugebiete mit vergleichsweise niedriger Komplexität und Auflagen, um schnell eine große Fläche zu versorgen. Beide

Positionen sind legitim und haben ihre Daseinsberechtigung. Um die maximale Effizienz aus der Ausbauplanung zu ziehen, ist eine integrierte Betrachtungsweise wichtig. Wir Financer übernehmen hier eine neutrale Steuerungsposition, die alle Stakeholder-Interessen vereint. Mit Daten, die einen umfassenden Blick auf den Case ermöglichen, können wir intelligente und nachhaltige Entscheidungen ermöglichen, die werthaltige Ausbaugebiete umfassen.

Im Glasfaser-Rollout-Prozess greifen wir auf KI, also Advanced Analytics beziehungsweise Machine Learning-Verfahren zurück. Mit einer noch genaueren Prognose des Projektverlaufs können wir die Mengenplanung für das Rollout-Jahr besser planen und so unsere Termintreue steigern. Dies ist insbesondere beim geförderten Ausbau essenziell. Darüber hinaus können im Projektverlauf ungeplante Mehrkosten entstehen, die einen negativen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Gesamtprojekts haben. KI unterstützt uns daher im Rahmen der Baufortschrittskontrolle zur Einhaltung unserer Meilensteine und anderer wichtiger Termine. Darüber hinaus nutzen wir KI-Modelle insbesondere zur automatisierten Vorhersage von Projektkosten. Zudem sollen Projekt-/Budget-Risiken durch Anomalie-Erkennung frühzeitig erkannt werden. Die ersten Ergebnisse sind bereits sehr vielversprechend. Wir können bereits jetzt, auf Basis von historischen, vergleichbaren Projekten, den Baufortschritt mit besserer Güte vorhersagen.

### **Das Reporting von Daten ist für Unternehmen Ihrer Größenordnung oft eine Herausforderung. Welche Anforderungen stellen Sie an ein zeitgemäßes Reporting?**

Ein Reporting auf Knopfdruck mit Livedaten – das hat sich jeder Financer sicher schon einmal heimlich gewünscht. Im Finanzbereich Telekom Deutschland GmbH ist das seit etwa einem Jahr Realität.

Unser Ziel war es, unser Reporting auf eine neue Infrastruktur zu heben, um mehr Flexibilität und Harmonisierung im Umgang mit unseren Daten zu erreichen. Keine manuelle Datenbeladung mehr. Keine individuellen Lösungen mehr. Denn auch dies waren klassisch manuelle und aufwendige Aktivitäten, die dem Financer der Zukunft wertvolle Zeit für strategisch ausgerichtete Aufgaben genommen haben. Dafür wollten wir ein Reporting-Tool in der Cloud, das perfekt in unsere bestehende IT-Infrastruktur passt. Mit der Lösung SAP Analytics Cloud haben wir für uns das optimale Tool gefunden. Es bildet unsere komplexen Berichts- und Hierarchiestrukturen ab. Mit der performanten Live Connection können wir die Daten im Backend halten und gleichzeitig alle Vorteile einer Cloud-Lösung nutzen. Manuelle Aufbereitungen werden deutlich reduziert und die Zahlen können auf „Knopfdruck“ in voller Granularität erstellt werden.

Mittlerweile bilden wir auch unser Monatsabschluss-Reporting vollständig hier ab und nutzen dies als Basis für unsere unterjährige Geschäftssteuerung. Unserem Management können wir über die App zudem ein Self-Service Feature anbieten, mit dem es möglich ist, schnell und unabhängig in die aktuelle Zahlenlage zu schauen. Mit dem digitalen Frontend sind wir im Finanzbereich nicht nur am Puls der Zeit, sondern digitale Spitzenreiter unter unseren Peers.

### **Das freut uns sehr zu hören. Können Sie unseren Lesern ein Beispiel geben, wie sie mit SAP Analytics Cloud arbeiten?**

Eines unserer wichtigsten Steuerungsinstrumente zur werthaltigen Steuerung des Endkundengeschäfts ist die Analyse der Kundenbewegungen: Wie viele Kunden kommen hinzu (Inflow), wie entwickelt sich der Bestand (Base), wie viele verlängern ihren Vertrag (Retention) oder gehen (Outflow). Kurzum: Unser Bericht IBRO.

Neben der reinen Betrachtung der Kundenanzahl bewerten wir dabei auch die resultierenden Umsätze bzw. Umsatzverluste und errechnen zudem über den durchschnittlichen Umsatz den Effekt pro Kunde (ARPU). Damit lassen sich Umsatzveränderungen in ihrer Struktur erkennen und im Vergleich zu Vormonaten und Vorjahren bewerten. Wichtig ist dabei allerdings nicht nur die Betrachtung der Zu- und Abgänge, sondern auch der Entwicklung im Kundenbestand. Kernfrage dabei ist, ob wir in der Lage sind, über Vertragsverlängerungen oder Tarifwechsel einen wertvollen Ergebnisbeitrag beizusteuern.

Neben neuen und verloren gegangenen Umsätzen werden daher auch Umsatzveränderungen innerhalb des Bestandes z. B. durch Tarifwechsel betrachtet. Der IBRO ist für uns im Controlling ein wichtiges Instrument, das uns hilft, Umsatzveränderungen zu verstehen und gemeinsam mit den Fachbereichen mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern. Der IBRO ist eines unserer Pilotprojekte, das im Rahmen der Digitalisierung unseres Finanzberichtswesens in der SAP Analytics Cloud entstanden ist. Das Ziel ist es, unsere relevanten Steuerungsberichte online und on-demand zur Verfügung zu stellen, um unseren Finanzern, unseren Kunden von der Fachseite und unserem Management zusätzlich zum statischen auch ein interaktives Reporting zu ermöglichen.

Damit haben wir zum einen eine zentrale Anlaufstelle, wo sich die Berichtsempfänger jederzeit aktuelle Daten ziehen können (und auch alle auf die gleichen Daten schauen). Zum anderen können die Anwender über interaktive Visualisierungen die Berichte weiter aufreißen oder filtern und somit die Effekte besser verstehen. So macht es zum Beispiel Sinn, für bestimmte Effekte den Betrachtungszeitraum oder auch den Effekt pro Produktgruppe anzuschauen. Mit der interaktiven Visualisierung sind wir allerdings nur den ersten Schritt in Bezug auf die Digitalisierung des Berichts gegangen. Im zweiten Schritt erweitern wir die Blickrichtung des IBROs von Historie und Gegenwart auf die Zukunft. Um frühzeitig Chancen und Risiken zu erkennen und geeignete Steuerungsmaßnahmen abzuleiten, wenden wir auch im IBRO eine KI-gestützte zeitreihenbasierte Prognose an.

**Wir haben jetzt viel über die Transformation auf prozessualer Ebene gesprochen. Welche Rolle spielt der Faktor Mensch in dieser digitalen Transformation? Wie nehmen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an dem Prozess teil?**

Der digitale Wandel geht natürlich über Prozessverbesserungen hinaus. Die Digitalisierung im Unternehmen erreicht ihr größtes Potential, wenn auch die Organisation und die Menschen den Mut aufbringen, Veränderungen zuzulassen und dem Wandel eine faire Chance zu geben. Hier sprechen wir vom Wandel in unserer Haltung gegenüber alten Arbeits- und Organisationsmodellen, beispielsweise vom Growth Mindset, der Bereitschaft neue Arbeitsmethoden aus dem agilen Umfeld anzunehmen. Um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, haben wir explizit einen eigenen Stream in die Projektstruktur aufgenommen, der sich „Transformation & People Development“ nennt.

Hier haben wir gemeinsam mit unserem HR-Bereich ein breites aber auch leicht verdauliches Angebot in Form von Learning Journeys aufbereitet, um das Re-Skilling bzw. Up-Skilling zu unterstützen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können auf freiwilliger Basis und eigenständig entscheiden, bei welchen Themen und bis zu welchem Professionalisierungsgrad sie sich weiterbilden möchten. Klar ist aber auch, dass sie die Skills der Zukunft nicht nur zu 100 % aus ihrer bestehenden Mannschaft heraus entwickeln können. Zumindest nicht in der Geschwindigkeit, in der das nötig wäre. Daher haben wir uns auch neue Mitarbeiter an Bord geholt, die bereits heute die benötigten Skills im Data-Science-Umfeld mitbringen. Es gehört bereits heute zu ihrem Skill-Repertoire, eine harmonisierte Datenbasis aufzubauen oder Regressionsanalysen durchzuführen, und auf deren Basis automatisierte Forecasts aufzubauen – um nur einige Beispiele zu nennen.



# Fazit

Die Digitalisierung wirkt sich gravierend auf die Art und Weise aus, wie Unternehmensmanager ihre Organisationen künftig führen und steuern. Daten und Fakten treten als Basis für die Entscheidungsfindung an die Stelle von „Bauchentscheidungen“, wie sie vielfach bislang aufgrund der fehlenden einschlägigen Datenbasis auf der Führungsebene von Unternehmen vorherrschten. Der Weg zum datengetriebenen Unternehmen führt über die Finanzabteilung, die als Kumulationspunkt für die Daten aller Fachbereiche eine exponierte Stellung einnimmt. Sie wird maßgeblich dazu beitragen, die großen Mengen an Unternehmensdaten auszuwerten und in einen fachbereichsübergreifenden Zusammenhang zu bringen. Das gilt auch für den obersten Finanzmanager, den CFO, der zunehmend die Position des strategischen Business-Partners der Geschäftsführung einnehmen wird, wie die in diesem Whitepaper zitierten Studien und Praxisbeispiele belegen.

## **SAP CEO: „WIR SIND BESTENS AUF DIE EXPANSION UNSERES CLOUD-ANGEBOTES VORBEREITET“**

Wie weit der CFO und sein Team ihre neuen Rollen bereits durchdrungen haben oder welchen Reifegrad die Transformation des Finanzbereiches bereits erlangt hat, zeigt sich deutlich, wenn Unternehmen ihre Strategie ändern oder neu ausrichten. Das bringt neue Herausforderungen mit sich, zu deren Bewältigung die Finanzorganisation einen erheblichen Beitrag leisten kann. Bei der SAP steht eine solche Veränderung unmittelbar bevor: Der CEO der SAP, Christian Klein, kündigte kürzlich an, dass die SAP ihr Cloud-Angebot deutlich ausweiten wird. Dafür müssen neue Strategien,

neue Produkt- und Service-Bundles, Cross-Sales-Initiativen sowie eine intelligente Preisgestaltung entwickelt werden, die sowohl für Kunden attraktiv und am Markt wettbewerbsfähig sind, als auch unternehmensintern eine Marge abwerfen, die gewinnoptimiert und rentabel ist. Andreas Röderer, CFO der SAP Deutschland, sieht sich und seine Abteilung bestens auf diese Aufgabe vorbereitet: „Wir werden wertvollen Input zu dem Prozess liefern können“, sagt Röderer. „Denn wir haben aus der Vergangenheit nützliche Erkenntnisse über die Geschäftsbedingungen von Zahlungszielen, Kreditkäufen, Kundenklassifizierungen und die Forderungen von Sicherheiten im Falle eines Zielkaufes gesammelt. Durch die Nähe zum Vertrieb können wir diese Erkenntnisse zudem mit dem Feedback aus Kundengesprächen kombinieren.“

## **FÜNF SCHRITTE ZU EINER ERFOLGREICHEN TRANSFORMATION DER FINANZABTEILUNG**

Wie umfassend die Transformation des Finanzbereiches in den einzelnen Unternehmen bereits erfolgt ist und wie zügig sie weiter voranschreiten kann, ist von zahlreichen Faktoren abhängig, wie dieses Whitepaper ausgeführt hat. Die digitale Transformation der Finanzfunktionen ist dabei nicht Selbstzweck, sondern muss im Rahmen der digitalen Unternehmensstrategie erfolgen und zum Ziel haben, diese Strategie bestmöglich zu unterstützen. Kurz: Es geht darum, in einer organisationsweiten Anstrengung, das datengestützte Unternehmen zu realisieren – mit dem CFO in einer führenden Rolle. Doch wie können CFOs den Transformationsprozess in diese Richtung beeinflussen? Wie muss die Unterstützung aus dem Management aussehen?

Die folgenden **Leitlinien** sollen abschließend einige Anhaltspunkte geben, an welchen Stellschrauben man drehen kann, um den Wandel im oben genannten Sinne zu gestalten.



Verwenden Sie **Datenanalysen und Performance Management bereichsübergreifend**, damit alle Funktionsbereiche gemeinschaftlich an der Umsetzung der Gesamtstrategie des Unternehmens arbeiten und ein gesundes Wachstum ermöglichen. Erkenntnisse aus Daten lassen sich dann wertschöpfend in operative Prozesse integrieren.



Stellen Sie Teams immer mit **Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der IT und den Fachabteilungen** zusammen. So wird es am ehesten gelingen, ein gemeinsames Verständnis für die Daten zu entwickeln (zum Beispiel, damit ein Controller in der Lage ist, die Plausibilität von Daten zu prüfen und ein IT-Mitglied aus dem Team die Relevanz der Daten zu beurteilen vermag).



Verfolgen Sie einen **Top-Down-Ansatz, um kulturelle Hürden zu überwinden**. Das bedeutet: Die Digitalisierung muss vom Management initiiert und in die gesamte Organisation getragen werden. Nur so ist es möglich, machtpolitische Kämpfe mithilfe von Transparenz und gemeinschaftlichem, unternehmerischem Denken zu verhindern.



Setzen Sie alles daran, **umfassende Mitarbeiterkompetenzen** aufzubauen – Controlling und andere Finanzfunktionen müssen technologieaffiner werden.



Treiben Sie die **automatisierte Datenbeschaffung und die Erstellung von Standardberichten** voran. Das entlastet die Finanzorganisation und schafft Ressourcen für komplexere Tätigkeiten.



#### WEITERE INFORMATIONEN

Weitere Informationen erhalten Sie auf unserer [Website](#).

SAP folgen auf:



[www.sap.com/contactsap](http://www.sap.com/contactsap)

Studio SAP | 78982deDE (21/10)

© 2021 SAP SE oder ein SAP-Konzernunternehmen.  
Alle Rechte vorbehalten.

Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch SAP SE oder ein SAP-Konzernunternehmen nicht gestattet.

In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die von SAP SE oder deren Vertriebsfirmen angebotenen Softwareprodukte können Softwarekomponenten auch anderer Softwarehersteller enthalten. Produkte können länderspezifische Unterschiede aufweisen.

Die vorliegenden Unterlagen werden von der SAP SE oder einem SAP-Konzernunternehmen bereitgestellt und dienen ausschließlich zu Informationszwecken. Die SAP SE oder ihre Konzernunternehmen übernehmen keinerlei Haftung oder Gewährleistung für Fehler oder Unvollständigkeiten in dieser Publikation. Die SAP SE oder ein SAP-Konzernunternehmen steht lediglich für Produkte und Dienstleistungen nach der Maßgabe ein, die in der Vereinbarung über die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen ausdrücklich geregelt ist. Keine der hierin enthaltenen Informationen ist als zusätzliche Garantie zu interpretieren.

Insbesondere sind die SAP SE oder ihre Konzernunternehmen in keiner Weise verpflichtet, in dieser Publikation oder einer zugehörigen Präsentation dargestellte Geschäftsabläufe zu verfolgen oder hierin wiedergegebene Funktionen zu entwickeln oder zu veröffentlichen. Diese Publikation oder eine zugehörige Präsentation, die Strategie und etwaige künftige Entwicklungen, Produkte und/oder Plattformen der SAP SE oder ihrer Konzernunternehmen können von der SAP SE oder ihren Konzernunternehmen jederzeit und ohne Angabe von Gründen unangekündigt geändert werden.

Die in dieser Publikation enthaltenen Informationen stellen keine Zusage, kein Versprechen und keine rechtliche Verpflichtung zur Lieferung von Material, Code oder Funktionen dar. Sämtliche vorausschauenden Aussagen unterliegen unterschiedlichen Risiken und Unsicherheiten, durch die die tatsächlichen Ergebnisse von den Erwartungen abweichen können. Dem Leser wird empfohlen, diesen vorausschauenden Aussagen kein übertriebenes Vertrauen zu schenken und sich bei Kaufentscheidungen nicht auf sie zu stützen.

SAP und andere in diesem Dokument erwähnte Produkte und Dienstleistungen von SAP sowie die dazugehörigen Logos sind Marken oder eingetragene Marken der SAP SE (oder von einem SAP-Konzernunternehmen) in Deutschland und verschiedenen anderen Ländern weltweit. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen.

Zusätzliche Informationen zur Marke und Vermerke finden Sie auf der Seite [www.sap.de/trademark](http://www.sap.de/trademark).