

Christian
Schätz
im Dialog
mit
Utz
Schäffer



„Technologie ist kein Selbstzweck“

Mit der Initiative „Modern Finance“ führt Microsoft die Finanzfunktion in eine digitale Zukunft. Der CFO von Microsoft Deutschland, Christian Schätz, erklärt, wie die Initiative die Finanzfunktion verändert hat und welche Grundlagen geschaffen werden müssen, damit Technologie zur Wertschöpfung der Finanzfunktion beitragen kann.



Fotos: © Thomas Berberich

Christian Schätz (47)

leitet das Finanz-Team bei Microsoft Deutschland als Chief Financial Officer (CFO) und ist damit Mitglied der Geschäftsführung von Microsoft Deutschland. Im Jahr 2000 kam er als Senior Financial Analyst zu Microsoft Deutschland und war 16 Jahre mit wechselnden Positionen im Finanz-Team in Deutschland und der Schweiz tätig. In den vergangenen vier Jahren verantwortete Schätz als Commercial Director im Enterprise Business von Microsoft Deutschland unter anderem das Lizenzgeschäft sowie den Sales-Excellence-Bereich. Zuvor war er als CFO bei Microsoft Schweiz, sowie als verantwortlicher Finance Director für Sales, Marketing und Dienstleistungen für die Region Zentral- und Osteuropa tätig.

Herr Schätz, mit der „Modern Finance“-Initiative scheint die digitale Transformation im Finanzbereich bei Microsoft in vollem Gange zu sein. Können Sie unseren Lesern einen kurzen Überblick geben?

Das Thema „Modern Finance“ ist nicht als losgelöste Initiative zu sehen. Vielmehr ist es die konsequente Weiterentwicklung einer Transformation, die vor über 20 Jahren begonnen hat. Bei vielen Themen profitieren wir von den in der Vergangenheit gestellten Weichen, wie zum Beispiel der Einführung eines zentralen ERP-Systems und der Standardisierung von Reporting-Prozessen. Dabei haben wir uns auch gefragt, welche Informationen wir zur Steuerung benutzen und wem wir diese Informationen zur Verfügung stellen. Am Ende sind wir sehr offensiv vorgegangen und haben eine umfassende Datendemokratie etabliert. Unsere Mitarbeitenden können über die Unified Data Platform auf Realzeitinformationen zugreifen, die wir rollenbasiert und automatisiert zur Verfügung stellen. Dieselben Datenpunkte sind durchgängig auf allen Hierarchieebenen verfügbar. Dazu haben wir eine Plattform namens MSX geschaffen. Diese weist einem Mitarbeitenden eine von 140 definierten Rollen zu. Für jede dieser Rollen gibt es dann einen Standardsatz von KPIs, der dem Mitarbeitenden angezeigt wird. So haben wir einen sehr effizienten Weg für das Teilen von Daten geschaffen und können das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach einer autonomen Datenbeschaffung erfüllen.

Zusätzlich werden im Controlling Kapazitäten freigesetzt, da der Zeitaufwand für Reporting-Erstellung und -Versand stark reduziert wurde.

Spannend! Der Weg dahin war vermutlich alles andere als einfach ...

In der Tat. Wenn man der gesamten Organisation Echtzeitdaten in großem Umfang zur Verfügung stellt, ist das keine Selbstverständlichkeit. Daher muss man die technische Veränderung auch kulturell begleiten. Allein die Tatsache, dass solche Daten verfügbar sind, wirft unglaublich viele Fragen auf. Diese sind aber nicht immer darauf ausgelegt, die Wertschöpfung für das Unternehmen voranzutreiben. Dazu ist ein Kulturwandel erforderlich. Als Satya Nadella CEO von Microsoft wurde, sagte er: „Wir müssen uns von einer Know-It-All-Kultur zu einer Learn-It-All-Kultur entwickeln.“ Wegen dieser Kultur des „Alleswissens“ gab es im Unternehmen wahn-sinnig viele KPIs und Reports und es wurden täglich neue generiert. Als Satya in das Unternehmen kam, hat er das radikal verändert: Mit dem neuen Learn-It-All-Ansatz war es plötzlich nicht mehr erforderlich, alles zu wissen und alles erklären zu können. Der Fokus liegt heute darauf, eine daten-gestützte Entscheidungsfindung zu etablieren.

Und wem gehören die ganzen Daten? Gibt es bei Microsoft eine Single Source of Truth?



Als unsere CFO Amy Hood ihre Stelle antrat, stellte sie im Vorstand die Frage, wer eigentlich die Verantwortung für die Daten habe. Niemand meldete sich. Daraufhin sagte sie, dass von nun an sie selbst die Verantwortung für die Daten übernehme. Im nächsten Schritt rief sie ein sogenanntes „Data Governance Council“ ins Leben. Außerdem begann sie sehr schnell damit, die fragmentierten Data Warehouses aufzulösen und in einen großen Data Lake zu überführen. Dieser ist heute die technische Basis unserer Datendemokratie mit der Finanzfunktion als Single Source of Truth.

„Als Satya Nadella CEO von Microsoft wurde, sagte er: ‚Wir müssen uns von einer Know-It-All-Kultur zu einer Learn-It-All-Kultur entwickeln.‘“

Das klingt sehr beeindruckend! Was macht denn das Data Governance Council?

Das Data Governance Council muss klären, welche Daten wir brauchen, wie sie verarbeitet werden sollen und welche Ziele wir mit der Nutzung der Daten erreichen wollen. Wir haben zwei Hauptgruppen von Daten, einerseits die Daten, mit denen wir das Unternehmen managen, wir nennen das „Manage the Company“. Und andererseits die Daten, mit denen wir das Geschäft steuern: „Manage the Business“. Daten, mit

denen wir das Unternehmen managen, sind für das externe Reporting relevant und beinhalten auch die sogenannten „Power Metrics“, mit denen der Vorstand das Unternehmen steuert. Die Anzahl dieser Metriken ist streng limitiert und wird nur auf Basis von Entscheidungen auf der Führungsebene angepasst. Daten, die dazu dienen, das Geschäft zu steuern, können deutlich leichter angepasst werden. Sie können mit sehr einfach zu bedienenden Frontends wie zum Beispiel Power BI bearbeitet werden. Dies ermöglicht es den Nutzern, tief in den Datensatz einzutauchen, wenn die Gegebenheiten es erfordern. Ein schönes Beispiel dafür ist die Entstehung einer Reporting-Lösung für die Steuerung der Umsätze des Vertriebsprozesses. Hierfür hatten wir nach drei Anläufen immer noch keine gut funktionierende Lösung, bis ein Werkstudent in Frankreich eine Power-BI-basierte Reporting-Lösung entwickelte. Diese wurde innerhalb kürzester Zeit in ganz Europa eingesetzt und gehörte innerhalb von vier Wochen zum weltweiten Standard. Der Werkstudent war an den operativen Fragen, die täglich gestellt wurden, nah dran. Er verstand also, welche Entscheidung wir zu treffen versuchten. In solchen Lösungen zeigt sich die ganze Stärke eines Ansatzes, bei dem man strukturierte Daten bereitstellt, die nichts verbergen, und man gleichzeitig das Wissen der Endanwendenden nutzen kann, die direkt am Problem sitzen.

Finance als Single Source of Truth bei Microsoft umfasst also explizit auch die nicht finanziellen Daten?



Ja, das gilt für die komplette Datenlandschaft des Unternehmens. Amy war ihrer Zeit voraus, weil sie schon früh erkannte, wie wichtig das Thema ESG werden würde. Wenn ich mit meinen Kollegen rede, sind wir uns relativ schnell einig, dass der Finanzbereich ein zentrales Instrument der Unternehmenssteuerung ist. Ich bekomme auch einigermaßen schnell Zustimmung dafür, dass ich datenbasiert bessere Entscheidungen treffe als aus dem Bauch heraus. Dann ist der Weg dahin, dass ich als CFO die Kontrolle über die Daten übernehme, relativ kurz. Die Kollegen in der Geschäftsleitung finden es gut, wenn die Daten für das externe Reporting von jemandem verantwortet werden, bei dem sie sich sicher sein können, dass sie in guten Händen sind. Sie möchten aber an der Entscheidung, was zu prüfen ist und wie es umgesetzt werden soll, beteiligt sein. Das haben wir mit dem Data Governance Council gelöst.

Lassen Sie uns das Thema ESG bei Microsoft vertiefen. Reporten Sie nur oder sind ökologische, soziale und Governance-bezogene Kennzahlen auch Teil der Steuerung?

Wenn ein Unternehmen ESG nur als ein regulatorisches Thema betrachtet, ist das ein unglaublicher Aufwand, der keinen Mehrwert bringt. Wenn man versteht, dass es durchaus Chancen für das Unternehmen mit sich bringt, sich – wie bei jedem anderen Geschäftsplan auch – Ziele zu setzen und zu versuchen, diese aktiv zu erreichen, ist man einen großen Schritt weiter. Man muss sich darüber im Klaren

sein, was man damit für das Unternehmen erreichen will. Ich glaube, dass der Mehrwert, den man daraus zieht, durchaus messbar ist. Man muss niemandem erklären, dass ein diverses Team in der Regel bessere Ergebnisse erzielt. Die damit einhergehende Anforderung, dass dies aktiv gesteuert werden muss, haben wir als Unternehmen sehr früh ver-

„Wenn ein Unternehmen ESG nur als ein regulatorisches Thema betrachtet, ist das ein unglaublicher Aufwand, der keinen Mehrwert bringt.“

standen. Nur haben wir das leider nicht so weit gefasst wie viele der Umsatzkennzahlen. Dabei würde ich viele der ESG-Themen lieber in der breiteren Steuerung sehen als einige der anderen Themen. Es ist auch wichtig, dass wir uns nicht nur auf die Themen fokussieren, bei denen wir mit geringem Aufwand schnelle Erfolge erzielen können. CO₂ ist ein solches Thema, bei dem die Datenerhebung relativ einfach ist und das somit auch relativ leicht gesteuert werden kann. Das greift aber zu kurz, wenn wir uns die Realität auf dem Planeten ansehen. Ich glaube nicht, dass wir den Luxus haben, zwei Jahre auf ein Thema zu verwenden und dann zwei Jahre auf das nächste. Hier ist ein ganzheitlicher Ansatz erforderlich.

Die Finanzfunktion bei Microsoft hat die Hoheit über sehr viele Daten. Wie legen Sie angesichts der Datenfülle fest, welche Kenngrößen regelmäßig berichtet werden?

Ich glaube, es ist ganz wichtig zu verstehen, dass die Digitalisierung einen großen Mehrwert bringen kann, wenn sie auf einem wertschöpfenden Prozess aufbaut. Wenn ein Prozess vorher nicht funktioniert, nützt er auch nichts, wenn er digitalisiert wird. Nur weil ich etwas technisch darstellen kann, entsteht daraus noch keine Wertschöpfung. Bevor wir in die „Modern Finance“-Initiative eingestiegen sind, haben wir

„Nur weil ich etwas technisch darstellen kann, entsteht daraus noch keine Wertschöpfung.“

schon viele Hausaufgaben abgearbeitet. Zum Beispiel haben wir eine Initiative namens „Core Finance“ in Angriff genommen. Core Finance hat darauf abgezielt, einen standardisierten Business-Rhythmus zu etablieren. Dieser baut auf zentral zur Verfügung gestellten und standardisierten Reports auf, welche weltweit in allen Ländergesellschaften verwendet werden. Nebst der Standardisierung der Reports war es ebenso wichtig, die Prozesse anzugleichen und Klarheit zu erzielen, welchen Inhalt wir diskutieren möchten und auch welche Entscheidungen sich daraus dann ableiten.

Microsoft Deutschland

Die Microsoft Deutschland GmbH wurde im Jahr 1983 als Niederlassung der Microsoft Corporation (Redmond, U.S.A.) gegründet. In Deutschland beschäftigt das Unternehmen über 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den sieben Standorten Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München, Stuttgart und Walldorf. Seine 30.000 Partner in Deutschland unterstützt das Unternehmen durch Lösungen für die intelligente Cloud und das Intelligent Edge, damit sie für die digitale Transformation aufgestellt sind. Daneben ist Microsoft ein weltweit führender Anbieter in vielen weiteren Bereichen wie produktive Software-Lösungen, IT-Sicherheit, Hardware und Entwicklungsplattformen, die auch auf der Open-Source-Technologie basieren.

Wie kann ich mir den Ablauf eines Business Reviews bei Ihnen vorstellen?

Als wir die Core-Finance-Initiative gestartet haben, wurde versucht, die Mitarbeitenden dafür zu sensibilisieren, nur die wirklich wichtigen Informationen für einen Business Review zu sammeln. Das Ergebnis war jedoch, dass die Dokumente mit Schriftgröße sechs ausgefüllt wurden und die Mitarbeitenden alles aufgelistet haben, was sie Gutes gemacht haben. Das hat keinen Mehrwert gebracht. Wir haben dabei aber auch gelernt, dass wir jemandem, der oder die einen Geschäftsbereich einer Filiale oder mehr verantwortet, nicht grundsätzlich das Recht absprechen können, den Status kurz wiederzugeben. Das haben wir gelöst, indem wir diesen Mitarbeitenden zu Beginn eines Meetings fünf Minuten geben, in denen sie alle aus ihrer Sicht wichtigen Punkte ansprechen können. In der Know-It-All-Kultur musste jede negative Zahl erklärbar sein, selbst wenn es sich um 2.000 Zahlen handelte. Das haben wir komplett umgedreht. Heute haben wir nur noch eine grafische Darstellung, die Abweichungen und die Wachstumsrate anzeigt. Daneben gibt es noch eine Spalte, in die Kommentare eingefügt werden können, aber das geschieht nur noch, wenn es große Anomalien gibt, die in der Grafik stark hervorstechen und Fragen aufwerfen. Ansonsten machen wir sehr viel im Gespräch. Früher haben wir sehr harte Business Reviews durchgeführt. Nun versuchen wir, die Dynamik der Meetings dahin gehend zu verändern, dass man sich die Marktdaten und die eigene Performance anschaut. Darauf basierend versucht man dann, ein vernünftiges Gespräch darüber zu führen, was funktioniert, was nicht funktioniert und was man besser machen kann. So haben wir den Rechtfertigungsdruck deutlich reduzieren können und sehen eine verbesserte Meeting-Kultur mit gestärkter Zielorientierung.

Neben dem Reporting ist das Forecasting eine der zentralen Aufgaben des Controllings. Wo stehen Sie bei der Automatisierung des Forecasting-Prozesses?

Wir haben früher unglaublich viel Zeit und Ressourcen im Forecasting-Prozess verschwendet, weil wir den Prozess nicht so genutzt haben, wie er eigentlich genutzt werden sollte. Es gab viele Business-Themen, die von dem eigentlichen Ziel ablenkten, so genau wie möglich vorherzusagen, wo man in der Zukunft landen wird. Wir haben sehr früh damit begonnen, den potenziellen Nutzen von Künstlicher Intelligenz in unseren Prozessen zu erkennen. Im Hintergrund gab es ein Machine-Learning-System, das drei Jahre lief. Als die Ergeb-

nisse präsentiert aufzeigten, dass das System in drei Jahren eine durchschnittliche Abweichung von 1,6 Prozent erreicht hatte. Der beste manuelle Forecast hatte hingegen eine Abweichung von 1,8 Prozent und der Durchschnitt lag noch deutlich darüber. Da lag es für uns klar auf der Hand, den Weg der automatisierten Forecasts einzuschlagen. Heute ist es so, dass der Forecast, basierend auf Machine-Learning-Daten, zentral erstellt und dann an die Ländergesellschaften gegeben wird. Das machen heute zwei Mitarbeiter in zwei Tagen. Die Ländergesellschaften haben daraufhin eine Validierungszeit von drei Tagen und können bei Bedarf korrigieren. Die Maschine tut sich immer dann schwer, wenn es disruptive Veränderungen gibt. Ein Beispiel dafür ist das Großkundengeschäft. Wenn ich einen sehr großen Kunden habe und mit diesem einen Vertrag schließe, den es so noch nie gegeben hat, kann die Maschine ihn nicht berücksichtigen. Aus diesem Grund führen wir dem Machine Learning verschiedenste Datensätze zu und vernachlässigen auch das lokale Wissen in den Ländergesellschaften nicht. So haben wir über die Jahre eine sehr hohe Akzeptanz erreicht.

Die Charakteristika des Geschäfts entscheiden also darüber, wie Sie mit Predictive Analytics arbeiten?

Genau. Ich glaube, es ist von zentraler Bedeutung, die Frage zu stellen, was denn eigentlich der Zweck eines Forecasts ist. Was wir heute noch viel zu oft tun, ist, dass wir neue technologische Möglichkeiten verwenden, um die Prozesse der Vergangenheit aufzupolieren. Wir fragen uns aber nicht, welche Themen wir uns vielleicht in der Vergangenheit gar nicht zutraut haben, weil es technisch nicht möglich war. Ich bin ein großer Fan von Technologie, aber Technologie ist kein Selbstzweck. Ich muss zuerst meinen Purpose entwickeln. Dann kann mir Technologie den Weg dahin unglaublich erleichtern. Die Technologie kann mir aber nicht den Weg zeigen. Ich muss wissen, wo ich hinmöchte, und ein klares Zielbild formulieren.

Das ist ein schönes Stichwort. Wo geht die Reise hin, Herr Schätz? Wo steht die Finanzfunktion in fünf Jahren?

Ich glaube, wir fangen gerade erst an zu begreifen, was wir mit No-Code- und Low-Code-Lösungen und dem Konzept des „Citizen Developers“ alles bewegen können.

Was meinen Sie mit Citizen Developer?

Den Mitarbeitenden zu ermöglichen, Dinge ohne große Programmierkenntnisse zu lösen, wenn man nur nah genug am

Problem dran ist. Hier geht es um kleinere/mittlere Probleme, für die eine Systemlösung früher schlicht zu teuer war. Steuerungselemente können einfacher und schneller als zuvor entwickelt werden, und die Entwicklung bedarf nicht der Einbindung vieler Hierarchieebenen. Das Ganze muss man mit einer Kultur flankieren, in der es belohnt wird, auf den Ergebnissen von anderen aufzubauen. Auch im Bereich der „Preventive Analytics“, also Risk Management und Compliance, stehen wir erst am Anfang. Dieser Bereich steckt immer noch in den Kinderschuhen. Ich glaube, dass Künstliche

„Business Partnering muss auf eine ganz andere Ebene kommen, wenn das Controlling seine Relevanz behalten will.“

Intelligenz gerade hier sehr hilfreich sein kann, um viele Dinge zu verhindern, bevor sie entstehen. Dies erfolgt, indem man einfach auf etwas aufmerksam macht, bevor es passiert. Ganz wichtig ist es auch, wie ich die Mitarbeitenden auf diese Reise mitnehme. Als ich vor 23 Jahren zu Microsoft gekommen bin, kam ich in meinen ersten Jahren schnell voran, weil ich Dinge in Excel konnte, die nicht jeder konnte. Das sind Fähigkeiten, die heute fast irrelevant sind. Wenn ich heute Positionen im Controlling besetze, frage ich nicht mal mehr nach den Excel-Kenntnissen, sondern ich schaue, ob ich eine Persönlichkeit vor mir habe, die in der Lage ist, ein Gespräch mit Führungskräften auf Augenhöhe zu führen, und nicht beim geringsten Gegenwind umfällt. Wir sprechen seit 20 Jahren vom Business Partnering. Allerdings muss das auf eine ganz andere Ebene kommen, wenn das Controlling seine Relevanz behalten will. Man muss sich grundsätzlich eine starke Identität als Finanzfunktion geben und selbstbewusst zeigen, wofür man da ist.

Herr Schätz, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Interview führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Herausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu