



# Bericht zu den Trends im Finanzwesen für das Jahr 2019



## Einführung

Es ist ein neues Zeitalter. Der Höhepunkt der Finanzkrise ist jetzt zehn Jahre her, eine neue Generation hat den Arbeitsplatz transformiert, und jedes Unternehmen ist heute ein „Technologieunternehmen“. Die Spielregeln haben sich verändert. Unternehmen, die sich nicht weiterentwickeln können, gehören zu einer wachsenden Zahl aussterbender Unternehmen, die von jungen, zukunftsorientierten Unternehmen überholt wurden. Die Rolle des Finanzwesens muss sich deshalb auch weiterentwickeln.

Heute wird das Klischee von Anzug tragendem, zahlenmäßig stark besetztem Finanzpersonal durch eine neue Generation von Finanzexperten ersetzt. Diese Führungskräfte im Finanzwesen bilden die Verbindungsglieder zwischen den Technologien des gesamten Unternehmens. Sie sind der Muskel, der das Risiko bekämpft, das Gehirn, das die Innovation vorantreibt, und sie sind das Herz, das im Rhythmus einer neuen Generation von Arbeitnehmern schlägt.

Um im heutigen Geschäftsumfeld, in einer Welt mit wachsender Komplexität, erfolgreich zu bestehen, verlassen sich Unternehmen zunehmend auf die technologischen und strategischen Fähigkeiten ihrer Finanzführungskräfte. Die Finanzexperten von heute müssen sich einer Reihe neuer Herausforderungen und Verantwortlichkeiten stellen. Sie müssen über die Vergangenheit berichten, die Gegenwart erfolgreich im Griff haben und die Zukunft gestalten.

Im Folgenden werden sechs neue Trends im Finanzwesen vorgestellt, die unserer Meinung nach dazu beitragen werden, dass Finanzexperten Risiken besser bewerten und handhaben, innovative Unternehmensstrategien entwickeln und den Erfolg ihres Unternehmens ausbauen können.





# Trends

4

## **Die Rolle des Finanzwesens wächst**

Finanzführungskräfte übernehmen mehr Verantwortung

10

## **Sich ändernde Kundenanforderungen verändern Branchen maßgeblich**

Mündige Kunden zwingen Unternehmen sich weiterzuentwickeln

20

## **Technologie macht Finanzwesen smarter und schneller**

Neue Technologien revolutionieren Finanzwesen

28

## **Leben im Zeitalter der Unsicherheit**

Ungewissheit stellt eine Belastung für Unternehmen dar

34

## **Unternehmen passen sich an die sich weiterentwickelnden Mitarbeiter an**

Eine neue Mitarbeitergeneration betritt den Arbeitsplatz

42

## **Unternehmen stehen vor neuen Risiken und Herausforderungen**

Führungskräfte meistern neue Herausforderungen



# Die Rolle des Finanzwesens wächst

- Die Rolle des CFO wird immer größer
- Die Beteiligung des Finanzwesens an IT wird immer größer
- Finanzwesen übernimmt die Risikoverwaltung für Technologien
- CFOs führen die Unternehmenstransformation an
- Die Rolle des COO verschwindet immer mehr
- Finanzführungskräfte übernehmen die strategische Führung
- Erwartungen von der Wall Street entwickeln sich weiter





# Die Rolle des Finanzwesens wächst

## Die Rolle des CFO wird immer größer

Die Rolle des CFO lässt sich in zwei einfachen Fakten zusammenfassen: 1) wenn sich etwas auf das Endergebnis auswirkt, liegt es in der Verantwortung des CFO, und 2) alles wirkt sich auf das Endergebnis aus. Von der Personal- und Mitarbeiterbindung bis hin zur Produktentwicklung aber auch bei Fusionen und Übernahmen verlassen sich Unternehmen zunehmend auf die finanziellen und strategischen Fähigkeiten ihrer erfahrensten Finanzführungskräfte. Ihr zunehmender Einfluss im gesamten Unternehmen nimmt deshalb immer weiter zu.

## Die Beteiligung des Finanzwesens an IT wird immer größer

In den letzten zehn Jahren war das unternehmensweite Technologiemanagement eine der auffälligsten Ergänzungen zu den Aufgaben des CFO. Dies ist angesichts der technologischen Weiterentwicklung in allen Bereichen des Unternehmensumfelds keine Überraschung. Die globalen IT-Ausgaben werden 2018 voraussichtlich 3,7 Billionen US-Dollar erreichen. Dies entspricht einem Anstieg von 4,5 Prozent gegenüber 2017<sup>1</sup> und dieses Wachstum wird voraussichtlich in absehbarer Zukunft anhalten.<sup>2</sup> Heute geben Unternehmen durchschnittlich 3,28 Prozent ihres Jahresumsatzes für IT aus. In einigen Branchen wie dem Bankwesen und der Wertpapierbranche beläuft sich dieser Wert auf bis zu 7,16 Prozent.<sup>3</sup>

Aufgrund des finanziellen Bedarfs, den Technologien sowohl in Form von Ausgaben als auch in Form von Kapitalanlagen geschaffen haben, ist es für CFOs wichtiger denn je, einen umfassenden Überblick über diese großen Finanzposten zu haben. Doch Technologie ist heute mehr als nur eine Zahl in der Bilanz. Sie ist der Lebenssaft vieler Unternehmen mit neuen Risiken und Gewinnmöglichkeiten, die die Zukunft des Unternehmens bestimmen. Technologie wird immer mehr zu einer entscheidenden Komponente für den finanziellen Erfolg eines Unternehmens. Das Finanzwesen hat eine immer wichtigere Rolle bei der Verwaltung von Technologien insbesondere in den Bereichen Risiko- und Investitionsmanagement übernommen.

**Die globalen IT-Ausgaben sollen 2018 3,7 Billionen US-Dollar erreichen.**

## Executive Summary

*Die Rolle des Finanzwesens und des Chief Financial Officer (CFO) wurden in den letzten Jahren erweitert und vertieft. Es ist ein Trend, der sich fortsetzen wird.*

## Highlights:

- Die globalen IT-Ausgaben werden 2018 voraussichtlich 3,7 Billionen US-Dollar erreichen, was einem Anstieg von 4,5 Prozent gegenüber 2017 entspricht.
- 64 Prozent der CFOs gaben an, dass sie gebeten wurden, umfangreichere betriebliche Führungsaufgaben außerhalb des Finanzwesens zu übernehmen.
- Fast 70 Prozent der CFOs berichteten über Pläne, ihre Investitionen in die digitale Transformation im Jahr 2018 zu erhöhen.

Im Jahr 2017 betrugen die durchschnittlichen Kosten eines Sicherheitsverstoßes 3,62 Millionen US-Dollar.

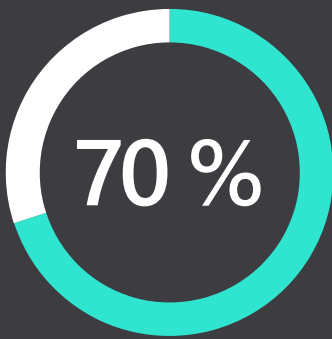


## Finanzwesen übernimmt die Risikoverwaltung für Technologien

Sie müssen nicht lange suchen, um Beispiele für Unternehmen zu finden, die von Technologieausfällen oder Datenschutzverletzungen betroffen sind. Neben den vielen nicht messbaren Kosten für einen Datenverstoß, die unter anderem Kundenvertrauen und die Einstellung der Mitarbeiter umfassen, sind die direkten finanziellen Kosten eines technologischen Versagens erheblich. Im Jahr 2017 beliefen sich die durchschnittlichen Kosten eines Datenverstoßes auf 3,62 Mio. US-Dollar. Mit durchschnittlichen Kosten von 141 US-Dollar pro verlorenem oder gestohlenem Datensatz steigt diese Zahl für große Unternehmen schnell an.<sup>4</sup> In einer aktuellen Umfrage von IBM bezeichneten 48 Prozent der CFOs Cyberrisiken als einen wichtigen Aufwärtstrend, der die Unternehmenslandschaft verändert.<sup>5</sup> Infolgedessen übernehmen die Finanzführungskräfte eine größere Verantwortung, um ihre Unternehmen beim Management dieser großen finanziellen Risiken zu unterstützen. 57 Prozent der CFOs geben an, dass sich das Risikomanagement in Zukunft zu einem wichtigen Teil ihrer Funktion entwickeln wird. Bei Unternehmen mit einem Umsatz von über 5 Milliarden US-Dollar steigt diese Zahl unter den CFOs auf 66 Prozent an.<sup>6</sup>



**64 Prozent der CFOs gaben an, dass sie gebeten wurden, umfangreichere betriebliche Führungsaufgaben außerhalb des Finanzwesens zu übernehmen.**



**JCFOs planen, die Investitionen in die digitale Transformation im Jahr 2018 zu erhöhen.**

## **CFOs führen die Unternehmenstransformation an**

Die heutigen Branchenführer nutzen die Technologie auf spannende neue Weise, um ihre Geschäftsmodelle zu verändern. Dieser Trend wird durch die Zunahme der Anything as a Service (XaaS)-Angebote und On-Demand-Dienste verdeutlicht, die 2017 einen Anstieg um 7,3 Prozent verzeichneten.<sup>7</sup>

Im Rahmen dieser technologischen Transformation übernehmen die CFOs die Führungsrolle, indem sie Technologieinvestitionen bewerten, Produktentwicklung überwachen und die strategische Planung für das Unternehmen leiten. Dementsprechend berichteten fast 70 Prozent der CFOs über Pläne, die Investitionen in digitale Transformation im Jahr 2018 zu erhöhen. 40 Prozent planen einen Anstieg von mehr als 10 Prozent. Da 56 Prozent der Führungskräfte glauben, dass digitale Transformation entscheidend für den langfristigen Erfolg ist, wird das Engagement der CFOs in diesem Bereich weiter zunehmen.<sup>8</sup>

## **Die Rolle des COO verschwindet immer mehr**

Finanzführungskräfte werden zunehmend in die betrieblichen Prozesse des Unternehmens einbezogen. In einer kürzlich von EY durchgeführten Umfrage gaben 64 Prozent der CFOs an, dass sie gebeten wurden, umfangreichere betriebliche Führungsaufgaben außerhalb des Finanzwesens zu übernehmen.<sup>9</sup> Dieser Übergang wurde teilweise durch die abnehmende Bedeutung des Chief Operating Officer (COO) verursacht. Heute haben nur noch 29 Prozent der Fortune-500- und S&P-500-Unternehmen COOs, was einem Rückgang von 40 Prozent gegenüber 2000 entspricht.<sup>10</sup>

Dieser Rückgang des COO ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass die CEOs vieler Großunternehmen, die zuvor als COO tätig waren, intern befördert wurden. Dies war bei 48 Prozent der Fortune-500- und S&P-500-Unternehmen der Fall.<sup>11</sup> Im Anschluss an diese Beförderungen haben sich viele Unternehmen dafür entschieden, die COO-Funktion aufzugeben und ihre Aufgaben zwischen dem CEO und dem CFO aufzuteilen. Die Aufgabenverteilung zwischen diesen beiden Führungskräften ist je nach Unternehmen unterschiedlich. Die CEOs mit ihrem starken Hintergrundwissen über betriebliche Abläufe übernehmen die Verantwortung für die Fertigung und die Lieferkette, während die CFOs Beschaffungsaufgaben und IT-Aufsicht übernehmen.

## Finanzführungskräfte übernehmen die strategische Führung

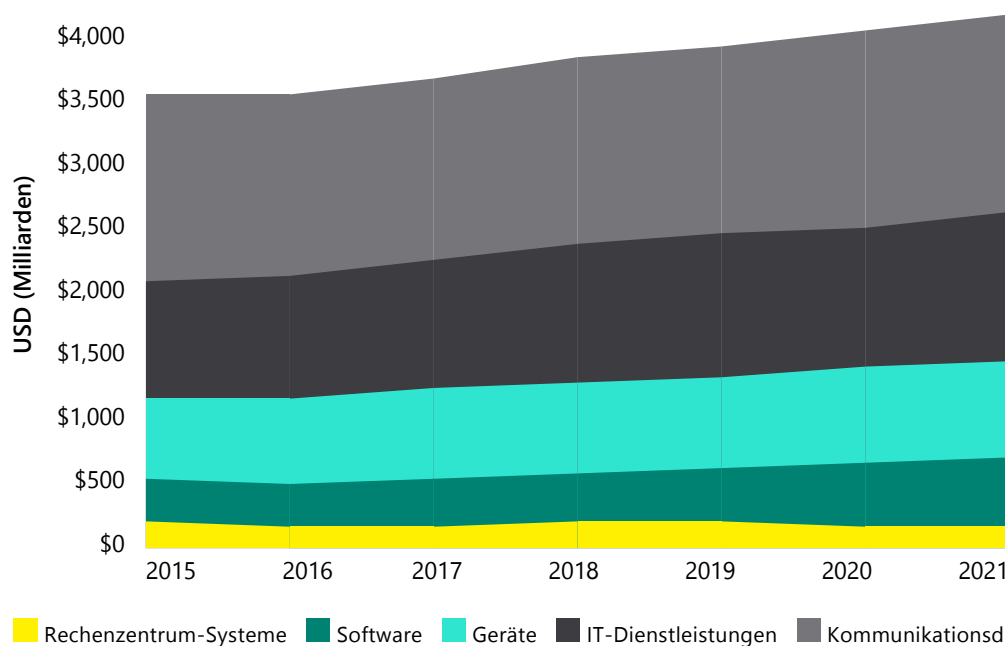
CFOs werden zunehmend als strategische Berater in ihren Unternehmen eingesetzt. Ein Hauptfaktor, der diesen Wandel vorantreibt, ist die Ausbreitung der Technologie in allen Geschäftsbereichen. Die heutigen Technologiebudgets sind im Gegensatz zu früher, wo Technologieausgaben hauptsächlich in der IT-Abteilung entstanden, in der Regel über das gesamte Unternehmen verteilt. Eine Umfrage Anfang 2018 ergab sogar, dass nur 54 Prozent der Technologieinvestitionen tatsächlich von IT-Abteilungen kontrolliert werden.<sup>12</sup> Da Software- und Analyselösungen einen immer höheren Prozentsatz der Technologieausgaben ausmachen,<sup>13</sup> verfügt der durchschnittliche CMO heute über das gleiche Ausgabepotenzial im Technologiebereich wie ein CIO.<sup>14</sup>

Technologie ist in modernen Unternehmen allgegenwärtig geworden. So sind CFOs möglicherweise nicht in der

Lage, eine Website zu programmieren oder eine Datenbank einzurichten, wie beispielsweise die Technologieabteilung dies kann, die CFOs aber können alle Funktionen innerhalb des Unternehmens übernehmen. Da CFOs über ein umfassendes Verständnis sowohl der Unternehmenstechnologie als auch seiner Geschäftsbereiche verfügen, übernehmen sie eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Mit ihrem Hintergrundwissen im Finanzwesen verfügen CFOs über die einzigartige Fähigkeit – sie können eine systemische und objektive Vorgehensweise bei Geschäftsentscheidungen anwenden. Während CFOs nach wie vor den Ruf haben, Pfennigfuchser und Zahlenjunkies zu sein, ändert sich diese Einstellung aus den vergangenen Jahrzehnten zunehmend mit dem Wechsel zu einem quantifizierten Managementansatz.

**Nur 54 Prozent der Technologieinvestitionen werden tatsächlich von IT-Abteilungen kontrolliert.**

## Weltweites Wachstum der IT-Ausgaben



Die globalen IT-Ausgaben werden 2018 voraussichtlich 3,7 Billionen US-Dollar erreichen. Dies entspricht einem Anstieg von 4,5 Prozent gegenüber 2017 und dieses Wachstum wird voraussichtlich in absehbarer Zukunft anhalten.





## Erwartungen von der Wall Street entwickeln sich weiter

Vor Mitte der 80er Jahre war die Verwaltung der Investoren eines Unternehmens für CFOs relativ einfach. Die Aktionäre waren in der Regel eine klar definierte Gruppe mit klaren Motivationen und Erwartungen. Doch mit der Zunahme anspruchsvoller Private Equity-Unternehmen Mitte der 80er Jahre und der Transformation von Aktienregistern mussten sich die CFOs nun mit institutionalisierten Investoren auseinandersetzen. Diese machen Mitte der 90er Jahre die Mehrheit der Aktionäre großer Unternehmen aus. Während der Einfluss der CFOs seit Jahrzehnten intern zunahm, brachte diese Veränderung in den Aktionärsbeziehungen viele CFOs erstmals in den Vordergrund.

Seit dem Wachstum der institutionalisierten Investitionen Mitte der 80er Jahre spielen die CFOs eine wichtige Rolle beim Management der Beziehungen zu Private Equity-Unternehmen. Da die Anforderungen der Wall Street immer größer werden, nimmt auch die Notwendigkeit für CFOs, direkt mit Investoren in Kontakt zu treten, zu.

Laut einem Bericht von Deloitte über CFO Einblicke sollten die heutigen CFOs damit rechnen,<sup>15</sup> mindestens 20 Prozent ihrer Zeit mit der Pflege von Investorenbeziehungen zu verbringen.

Von den heutigen neuen Funktionen der CFOs ist dieser öffentliche Auftritt häufig eine der größten Herausforderungen für viele der heutigen Finanzführungskräfte, die sich oft eher mehr Diskretion wünschen, als öffentlich im Mittelpunkt zu stehen. Diese Herausforderung kann durch die gegensätzlichen Interessen verschiedener Investoren noch verschärft werden. Im Gegensatz zum Quartalsdruck des letzten Jahrzehnts ändern Unternehmen wie Amazon und Tesla nun einige Denkweisen ihrer Anleger. Sie bringen ihnen bei, dass es sich lohnt, kurzfristige Verluste mit der Aussicht auf substanziellere langfristige Gewinne hinzunehmen.<sup>16</sup> Daher ist es Aufgabe der CFOs, die kurz- und langfristige Strategie für ihr Unternehmen festzulegen und die Erwartungen der Aktionäre zu steuern.

## Mehr erledigen

*CFOs und Finanzexperten entwickeln sich von Zahlenjongleuren zu strategischen Führungskräften. Um diesen Übergang zu erleichtern, müssen die Finanzabteilungen schneller und smarter arbeiten. Bei Microsoft regen wir Finanzexperten dazu an, die Tools stärker einzusetzen, die Prozesse optimieren, mehr Transparenz bei Betriebsabläufen bieten und umsetzbare Erkenntnisse liefern.*

### Unternehmensabläufe optimieren

Der Übergang zur strategischen Arbeitsweise erfordert, dass Finanzexperten weniger Zeit für routinemäßige Buchhaltungsaufgaben aufwenden. Von produktivitätssteigernden Tools wie Office 365 bis hin zu Workflow-Automatisierungsfunktionen in Dynamics 365 unterstützt Microsoft Finanzteams dabei, ihre Leistung zu steigern. Es entlastet sie es, sodass sie mehr Zeit mit hochwertigen strategischen Aufgaben verbringen können.

### Verbessern Sie die Transparenz

Um ihre Unternehmen effektiv zu führen, benötigen Finanzführungskräfte Transparenz in allen Bereichen ihres Unternehmens. Durch die Kombination einheitlicher Daten in der Cloud mit leistungsstarken Datenvisualisierungstools wie Power BI bietet Microsoft Finanzführungskräften eine zentrale Plattform für Transparenz in ihrem Unternehmen. So wird Transparenz auf allen Unternehmensebenen gewährleistet – von der Führungsetage bis hinunter zur Transaktionsebene –, damit die sie fundiertere Entscheidungen treffen können.

### Seien Sie proaktiver

Um das Wachstum ihrer Unternehmen zu fördern, müssen die Finanzführungskräfte die Vergangenheit hinter sich lassen und zukunftsorientiert handeln. Microsoft unterstützt Führungskräfte mit Tools, mit denen sie neue Trends erkennen, Ergebnisse vorhersagen und Arbeitsabläufe automatisch optimieren können. Damit erhalten Unternehmen die Möglichkeit, proaktiver mit ihren Geschäftsstrategien und -abläufen umzugehen, anstatt nur aus sie zu reagieren.





# Sich ändernde Kundenanforderungen verändern Branchen maßgeblich

- Innovationen steigern die Kundenerwartungen
- Millennials entwickeln sich weiter
- Gen Z gewinnt zunehmend an Einfluss
- Unternehmensverantwortung gewinnt an Dynamik
- Die neue X-Wirtschaftsform verändert die Branchen maßgeblich
- A-Commerce wird zur neuen Realität (überall)
- Unternehmen versuchen, Margen zurückzuerobern





# Sich ändernde Kundenanforderungen verändern Branchen maßgeblich

## Innovationen steigern die Kundenerwartungen

Die Tatsache, dass die Technologie die Kundenanforderungen verändert, ist mehr als offensichtlich. Innovationen – von der Druckpresse über den Verbrennungsmotor bis hin zu Computern und drahtlosem Internet – waren zu allen Zeiten ein Nachfragemotor, der neue Möglichkeiten erschloss und Erwartungen steigerte. Heute befinden wir uns an der Schnittstelle zwischen schneller Innovation und einer neuen Generation von Verbrauchern, die zusammen mit Technologie aufgewachsen sind.

## Millennials entwickeln sich weiter

Die Zahl und der Einfluss der Millennials wächst weiter. Heute machen Millennials etwa ein Viertel der US-Bevölkerung<sup>17</sup> aus. Laut dem Pew Research Center werden sie 2019 die Baby Boomers überholen und zu Amerikas größter Bevölkerungsgruppe werden (73 Millionen gegenüber 72 Millionen).<sup>18</sup> Auf den ersten Blick sind die Millennials ganz anders als ihre Vorgänger: Sie weisen eine größere Vielfalt auf,<sup>19</sup> sind gebildeter und werden eher nie verheiratet sein als jede andere erwachsene Generation im gleichen Alter.<sup>20</sup>

Sie sind auch eine Generation, die beim Eintritt ins Erwachsenenalter gegen starke Widerstände zu kämpfen hatte. Sie wurden durch Studentendarlehen ausgebremst, wobei über 60 Prozent der Studenten Kredite zur Finanzierung ihrer Hochschulausbildung aufnehmen mussten.<sup>21</sup> Die durchschnittliche Studentenkreditschuld für Millennials, die 2017 ihren Abschluss machten, belief sich auf fast 40.000 US-Dollar.<sup>22</sup> Was noch dazukommt, ist, dass viele von ihnen mitten in der Rezession 2008 ihren Abschluss gemacht haben. Infolgedessen waren sie dem Druck ausgesetzt, weniger gut bezahlte Arbeitsplätze anzunehmen. Ihre Arbeitslosenquote war höher als bei gleichaltrigen Arbeitnehmern in früheren Generationen.<sup>23</sup>

Trotz dieser Herausforderungen sind die Millennials jedoch klug und technisch versiert. Sie sind zu einer Generation geworden, die in finanzieller Hinsicht verantwortungsbewusst handelt. 63 Prozent der Millennials legen Sparziele fest und 59 Prozent berichten, dass sie sich finanziell sicher fühlen. Diese Werte sind höher als in den Boomers- oder Gen X-Generationen.<sup>24</sup> 73 Prozent der Millennials halten sich jeden Monat an ihr Budget, und 16 Prozent haben über 100.000 US-Dollar gespart.<sup>25</sup>

## Executive Summary

*Durch technologische und demografische Veränderungen haben die Kunden von heute die größten Möglichkeiten als je zuvor und erwarten mehr von den Unternehmen, mit denen sie interagieren.*

## Highlights:

- Millennials machen etwa ein Viertel der US-Bevölkerung aus. Sie werden 2019 die Baby Boomers überholen und zu Amerikas größter Bevölkerungsgruppe werden (73 Millionen gegenüber 72 Millionen).
- Es wird erwartet, dass die Käufe über kontaktlose Zahlungen bis 2019 auf 1,3 Billionen US-Dollar weltweit und bis 2021 auf über 2 Billionen US-Dollar steigen werden.

**Die durchschnittliche Studentenkreditschuld für Millennials, die 2017 ihren Abschluss machten, belief sich auf fast 40.000 US-Dollar.**

Die finanziellen Belastungen der Millennials haben zu niedrigeren Ausgaben für Wohneigentum und Autos geführt.<sup>26</sup> Millennials geben auch in anderen Bereichen gerne ihr Geld aus; bleiben jedoch sparsam, wenn sie es tun. Fall: Millennials bilden die Gruppe, mit der Amazon den größten Umsatz im Online-Bekleidungsbereich macht. Es sind fast 17 Prozent, mehr als doppelt so viel wie beim zweitgrößten Online-Verkäufer, Nordstrom.<sup>27</sup> Diese größere Sparsamkeit hat auch zum Wachstum von On-Demand-Diensten, zur gemeinsamen Nutzung von Marktplätzen und Online-Konsignationsläden geführt.

## Gen Z gewinnt zunehmend an Einfluss

Die Millennial-Kohorte erweist sich mit zunehmender Größe und Einfluss als eine Generation von technisch versierten Individuen. Millennials waren digitale Vorreiter, die Technologie zum Mainstream machten. Gen Z ist die erste Generation von digitalen Nativisten, die noch nie ein Leben ohne Computer und allgegenwärtiges Internet erlebt haben.



Bis 2020 wird Gen Z die drittgrößte Generation in den USA direkt nach Gen X sein. Sie haben bereits jetzt eine beträchtliche Kaufkraft. Ihre ältesten Mitglieder sind erst Anfang zwanzig und es ist schwierig, das Kaufverhalten von

Gen Z genau vorherzusagen. Allerdings ist es klar, dass sie bereits jetzt einen großen Einfluss auf die Gesamtausgaben haben. Im Jahr 2015 gab Gen Z 829,5 Milliarden US-Dollar aus. Dies entspricht 6,8 Prozent der gesamten Konsumausgaben in diesem Jahr.<sup>28</sup> Darüber hinaus gaben über 70 Prozent der Eltern an, dass ihre Gen Z-Kinder ihre Kaufentscheidungen für Kleidung und Lebensmittel beeinflusst haben.<sup>29</sup>

Gen Z ist noch vielfältiger als ihre Millennial-Vorgänger und wird die erste Generation werden, in der die weiße Bevölkerung in der Minderheit ist.<sup>30</sup> Diese Vielfalt sorgt für eine deutlich größere gesellschaftliche Toleranz und Integration.<sup>31</sup> Darüber hinaus haben sie einen viel besseren Überblick über globale Themen, da sie beim Aufwachsen stets Zugang zum Internet hatten. Infolgedessen sind sie eine sehr global und sozial orientierte Bevölkerungsgruppe. 26 Prozent der 16- bis 19-Jährigen engagieren sich derzeit ehrenamtlich. 60 Prozent gaben den Wunsch an, mit ihrer Arbeit die Welt zu beeinflussen.<sup>32</sup>

Wie die Millennials besteht auch die Gen Z aus technisch versierten Käufern. Laut einem aktuellen Bericht von Interactions halten sich 89 Prozent der Gen Z für preisbewusste Käufer und gaben den Preis als Hauptfaktor für einen Kauf an.<sup>33</sup> Dem Bericht zufolge gaben 72 Prozent an, ihre Lieblingsmarke zu wechseln, wenn sie ein ähnliches Produkt zu einem niedrigeren Preis finden würden. Mitglieder von Gen Z schätzen auch ihre Gemeinschaft, wobei 59 Prozent lokale Geschäfte gegenüber großen Einzelhändlern bevorzugen. 72 Prozent sagen, dass sie eher bereit wären, bei nationalen Ketten einzukaufen, wenn sie mehr lokale Präsenz in ihrer Gemeinde zeigen würden.

Das Profil von Gen Z ist sehr umfangreich. Wir werden sie besser kennenlernen, wenn sie älter werden. Aber vorerst steht eines fest: Gen Z wird einen erheblichen Einfluss auf die Wirtschaft und die Welt haben.

**Bis 2020 wird die Gen Z zur drittgrößten Generation in den USA werden**



## Unternehmensverantwortung gewinnt an Dynamik

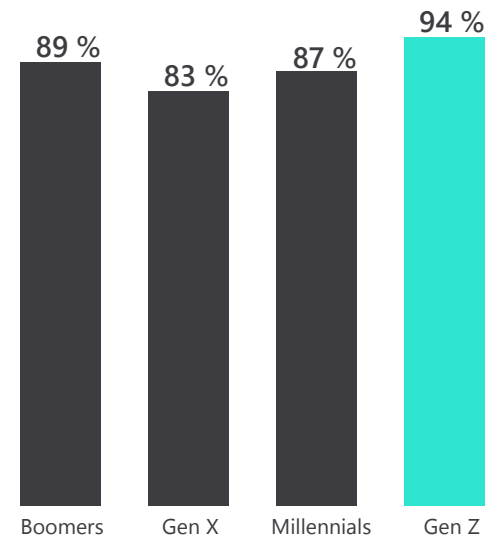
In den letzten zehn Jahren gibt es ein erhebliches Interesse an Corporate Social Responsibility (CSR), doch für viele Unternehmen überwiegen die finanziellen Kosten des Wandels zunächst die Vorteile. Da der Einfluss der Millennials und Gen Z sowohl als Mitarbeiter als auch als Verbraucher immer weiter zunimmt, sind die Unternehmen dazu gezwungen, verantwortungsbewusster zu handeln.

Während 86 Prozent der gesamten Verbraucher der Meinung sind, dass Unternehmen bei der Lösung sozialer Probleme Unterstützung leisten sollten, sind 94 Prozent der Gen Z der Meinung, dass Unternehmen dafür die Verantwortung tragen.<sup>34</sup> Im Vergleich zu anderen Generationen teilen die

Mitglieder der Gen Z eher positive Meinungen über Unternehmen, die Gutes tun (87 %). Sie protestieren eher, wenn ihnen etwas wirklich wichtig ist (58 %), und kaufen eher von einem Unternehmen, das sich aktiv mit sozialen oder ökologischen Fragen befasst (90 %).<sup>35</sup>

Als Reaktion darauf investieren Unternehmen mehr Ressourcen in wichtige Initiativen, um ihr Verantwortungsbewusstsein hervorzuheben. Laut der Global CEO-Umfrage von PwC sind 64 Prozent der CEOs der Meinung, dass CSR für ihr Geschäft von zentraler Bedeutung und nicht nur ein Einzelprojekt ist.<sup>36</sup> Auch institutionelle Investoren machen mit und drängen Unternehmen zu verantwortungsvolleren Entscheidungen.<sup>37</sup> Millennials und Gen Z übernehmen Führungsrollen in der Unternehmenswelt und verstärken so die Auswirkungen von CSR immer weiter.

## Sollten Unternehmen helfen, soziale Probleme zu lösen?



## Die neue X-Wirtschaftsform verändert die Branchen maßgeblich

Millennials, die durch hohe Arbeitslosigkeit, niedrige Löhne und hohe Verschuldung belastet sind, haben sich schnell auf neue Geschäftsmodelle eingestellt, die ihnen die neuesten Produkte mit größerer Flexibilität und zu einem niedrigeren Preis bieten. Im heutigen Markt haben Start-ups mit diesen neuen Angeboten eine Vorreiterrolle übernommen. Große Unternehmen aber – sei es durch Übernahmen oder interne Entwicklungen – beginnen, ihre Geschäftsmodelle an die Anforderungen der modernen Verbraucher anzupassen. Diese Modelle lassen sich in einige Kategorien unterteilen:

### On-Demand-Services

Die On-Demand-Dienste, deren Wert bis 2018 auf fast 57 Milliarden US-Dollar ansteigen soll, stellen vielleicht die größte dieser Kategorien dar.<sup>38</sup> On-Demand-Geschäfte, ein von Uber popularisiertes Modell, gibt es inzwischen für fast jede erdenkliche Kategorie: von Druckern und Hundeführern bis hin zu Babysittern und Massagen.

**\$57  
Mrd.**

Voraussichtliche Größe  
der On-Demand-Wirtschaft  
im Jahr 2018.

### Sharing Economy

Im Rahmen der Sharing Economy, bei der die Verbraucher Produkte und Dienstleistungen direkt „teilen“, anstatt diese über einen Einzel- oder Vertriebshändler zu kaufen. Es handelt sich um ein weiteres Geschäftsmodell, das in den letzten Jahren an Popularität gewonnen hat. Das vielleicht bekannteste Beispiel für ein Sharing Economy-Unternehmen ist Airbnb. Auf dieser Plattform können Reisende Zimmer und Wohnungen direkt von anderen Personen mieten. Der Anteil der Sharing Economy-Nutzer in den USA soll bis 2021 auf 86,5 Millionen wachsen, gegenüber 44,8 Millionen im Jahr 2016.<sup>39</sup>

### Abonnement-Box-Dienstleistungen

Abonnement-Box-Services sind aufgrund ihrer zielgerichteten Ausrichtung und Benutzerfreundlichkeit unglaublich beliebt. Unternehmen wie Birchbox, ClubW, Stitch Fix und NatureBox sind nur die Spitze des Eisbergs, wenn es um den Abonnement-Box-Markt geht, der heute Dienstleistungen für Hundebesitzer, tiefe Kaffeeliebhaber, Bergsteiger, Goldgräber und Sockenliebhaber anbietet.

### Onlinekonsignation

Als eBay und Craigslist Mitte der 90er Jahre starteten, gaben sie Einzelpersonen die Möglichkeit, das Internet zu nutzen, um gebrauchte Waren zu verkaufen. Fast zwei Jahrzehnte später ist eine neue Reihe von Onlinekonsignationsläden entstanden, um diesen Prozess zu optimieren. Websites wie thredUP, Swap und TheRealReal ermöglichen es Käufern, gebrauchte Kleidung, Schmuck, Spielzeug und Luxusmode-Accessoires online zu verkaufen und zu kaufen.

Der Anteil der Sharing Economy-Nutzer in den USA soll bis 2021 auf 86,5 Millionen wachsen, gegenüber 44,8 Millionen im Jahr 2016.





### **XaaS**

Mit der zunehmenden Verbreitung von Cloud Computing werden auch Anything as a Service (XaaS)-Geschäftsmodelle immer beliebter. Das Prinzip von XaaS ist, dass Unternehmen ihren Kunden bessere und kostengünstigere Lösungen über Abonnements oder Pay-as-you-go-Modelle anbieten können als über traditionelle Softwarelizenzmodelle. Das bekannteste XaaS-Modell ist Software as a Service (SaaS), das individuelle Softwareanwendungen und -services über die Cloud bereitstellt. Aber auch Platform as a Service (PaaS)- und Infrastructure as a Service (IaaS)-Modelle haben sich als Möglichkeit für Technologieunternehmen durchgesetzt, ihre Präsenz auszubauen.

XaaS, das sich ursprünglich auf Cloud Computing konzentriert hat, wird zunehmend zur Definition aller servicebasierten Geschäftsmodelle von Transportation as a Service (Uber und Lyft) bis Shopping as a Service (Trunk Club und Stitch Fix) verwendet. Unabhängig davon, wie Sie es nennen, ist es offensichtlich, dass sich die Kundenanforderungen weiterentwickeln und die Unternehmen sich entsprechend anpassen müssen.



## A-Commerce wird zur neuen Realität (überall)

Die Technologie hat Kunden Zugang zu einer schwindelerregenden Produktpalette verschafft. Kunden erwarten jetzt, dass sie zu ihren Bedingungen überall und jederzeit einkaufen können. Vom Social Buying auf Instagram bis zum V-Commerce mit Alexa müssen Kunden keine klassischen Unternehmenswebsites zum Einkauf mehr nutzen, sondern machen jede Plattform zu einer Einkaufsplattform.

Heute hat die Ideen-Sammelseite Pinterest 175 Millionen Nutzer, und 93 Prozent von ihnen nutzen die Seite, um Einkäufe zu planen. Mehr als die Hälfte von ihnen nutzt die Website auch, um nach Produkten zu suchen.<sup>41</sup> Die „Shop the Look“-Funktion von Pinterest nutzt maschinelles Sehen und das Kurieren menschlicher Daten, um Benutzern zu ermöglichen, angepinnte Produkte im Internet und auf ihren mobilen Geräten zu kaufen. Frühe Tests zeigten, dass Benutzer die Website eines Unternehmens zwei- bis dreimal häufiger besuchen, wenn „Shop the Look“-Pins eingesetzt werden.<sup>42</sup> Zusätzlich bietet Pinterest for Business eine „Buyable

taggen können. Ein getaggtes Produkt führt den Benutzer beim Anklicken direkt zur Produktseite. Das Programm hat sich seitdem um Tausende von Unternehmen erweitert, und die Ergebnisse sind vielversprechend.<sup>44</sup> Der Branchenführer Nike hat angekündigt, dass er bestimmte Produkte über Instagram verkaufen wird. Er bezeichnet diese Leistung als „nahtloses“ Kundenerlebnis.<sup>45</sup>

Eine Problematik, mit der Marken bei der Vergrößerung des Social Media Umsatzes konfrontiert sind, ist, dass viele Kunden nicht wissen, dass sie direkt über Social Media Seiten einkaufen können. In einer aktuellen Umfrage gaben 26,4



### Social Media Selling

Die Popularität von Social Media nimmt weiter zu. Weltweit wurden 2016 482 Millionen Menschen zu neuen aktiven Nutzern. Heute verbringen 2,789 Milliarden Social Media-Nutzer täglich durchschnittlich 40 Minuten bis vier Stunden auf Social Media-Seiten.<sup>40</sup> Während Kunden seit Jahren Social-Media-Websites zur Kaufinspiration oder Recherche nutzen, sehen wir erst jetzt das Potenzial dieser Kanäle, auf denen Direktverkäufe generiert werden.

Pins“-Option, mit der Kunden die Produkte eines Unternehmens direkt auf Pinterest mit einer Kreditkarte oder Apple Pay kaufen können.

Instagram arbeitet weiter daran, seine 700 Millionen Benutzer in regelmäßige Kunden seiner Geschäftspartner zu verwandeln.<sup>43</sup> Im Jahr 2016 startete Instagram sein Shopping Tags-Programm, mit dem Unternehmen einen Produktkatalog hochladen und bestimmte Produkte auf ihren Beiträgen

Prozent der Befragten an, noch nie etwas von Social Commerce gehört zu haben.<sup>46</sup> Wenn Social Media-Plattformen und Einzelhändler jedoch durch einen reibungsloseren Übergang vom Browsen zum Kaufen ein besseres Käuferlebnis schaffen und Kaufhemmnisse beseitigen können, werden Social Media Nutzer leicht zu In-App-Kunden.





### Sprachgestützte Commerce

Im Jahr 2016 nutzten fast die Hälfte der US-Smartphone-Nutzer Virtual Personal Assistants (VPAs) wie Cortana von Microsoft, Siri von Apple, Alexa von Amazon und Google Assistant. Gartner prognostiziert, dass bis 2019 20 Prozent aller Smartphone-Interaktionen über VPAs ablaufen.<sup>47</sup> Während die Einkaufsmöglichkeiten sprachgestützter VPAs noch im Entstehen begriffen sind, werden sie im Zuge ihrer Weiterentwicklung eine leistungsstarke neue Plattform bieten, über die Unternehmen Kunden direkt erreichen können.

Neben mobilen Geräten und Computern können VPAs nun auch auf Haushaltsgeräten wie dem Harman Kardon Invoke, Apple HomePod, Amazon Echo und Google Home genutzt werden. Laut einem Bericht von VoiceLabs dürften bis Ende letzten Jahres 33 Millionen Voice-First-Geräte in Umlauf sein,<sup>48</sup> und diese Geräte steigern zunehmend den Umsatz. So tätigten Amazon Echo-Besitzer 6 Prozent mehr Einkäufe bei Amazon als vor dem Erwerb des Geräts.<sup>49</sup> Google Home wurde als Einkaufsmöglichkeit im Februar 2016 vorgestellt. 18 Monate später ging Walmart eine Partnerschaft mit Google ein, um Hunderttausende von Produkten über den Google Assistant zum Verkauf anzubieten. Das Unternehmen wollte damit erreichen, dass Kunden mit Google Home Geräten häufig gekaufte Artikel neu bestellen können.<sup>50</sup>



Microsoft Cortana, Amazon Alexa und Google Assistant arbeiten daran, bessere Benutzererlebnisse für ihre sprachgestützte Händlerinfrastruktur zu entwickeln. Sie werden durch Fähigkeiten und Funktionen ergänzt, die den Bestellvorgang einfacher und zugänglicher gestalten. Anfang 2017 gaben nur 28 Prozent der US-Bürger an, dass sie einen VPA verwenden würden, um Waren einzukaufen. Sie würden ihre VPAs eher dazu nutzen, um Musik abzuspielen, Wetterinformationen oder Suchergebnisse zu erhalten.<sup>51</sup> Benutzer verlassen sich zunehmend auf ihre VPAs. Der Trend hin zu sprachgestützten Interaktionen setzt sich neben der Entwicklung anderer künstlich intelligenter Systeme fort. Mithilfe von Gesten und Biometrie wird diese Art von Interaktionen erleichtert und gestaltet das Benutzererlebnis viel natürlicher.

**Amazon Echo-Besitzer  
tätigten 6 Prozent mehr  
Einkäufe bei Amazon als  
vor dem Besitz des Geräts.**

## Marken gehen direkt zum Kunden

Um höhere Gewinnmargen zu erzielen und die Kontrolle über das Kundenerlebnis zu behalten, umgehen einige Marken traditionelle Einzelhandelskanäle und gehen direkt zum Kunden. Das Ausschließen des Zwischenhändlers ermöglicht es Einzelhändlern, Beziehungen zu Kunden aufzubauen und Kundendaten präziser zu erfassen. Diese Umstellung wiederum ermöglicht es Marken, personalisierte Erlebnisse zu entwickeln, die 75 Prozent der Kunden ansprechend finden.<sup>52</sup>

**75 Prozent der Kunden wünschen sich personalisierte Markenerlebnisse.**

Warby Parker erzielte einen Unternehmenswert von 1,2 Milliarden US-Dollar über Direktverkäufe an Endverbraucher (D2C), zunächst über E-Commerce-Plattformen und nun auch an physischen Standorten.<sup>53</sup> Die großen Multi-Channel-Einzelhändler Nike und Adidas haben ihre D2C-Aktivitäten verdoppelt. Nike kündigte eine neue Unternehmensausrichtung an – die Consumer Direct Offense. Es ist eine Nike Direct-Organisation, die strategische Wege zur Vertiefung der persönlichen Beziehungen zu Kunden finden soll.<sup>54</sup> Im Jahr 2016 brachte Adidas die Avenue A auf den Markt, eine Limited-Edition-Box, die kuratierte Auswahl an Damenbekleidung und Schuhen an die Abonnenten verschickt.<sup>55</sup>

Abonnementdienste für Direktkunden haben an Popularität deutlich hinzugewonnen; die Besuche von Abonnement-Box-Websites stiegen von 2013 bis 2016 um 3.000 Prozent.<sup>56</sup> Eines der wohl erfolgreichsten D2C-Unternehmen ist der Dollar Shave Club. Das Unternehmen für Herrenpflege revolutionierte seinen Sektor und konnte fast die Hälfte seiner Kunden ein Jahr lang nach dem ersten Abonnement binden. Es wurde 2016 von Unilever für 1 Milliarde US-Dollar übernommen.<sup>57</sup> Um mit dem Dollar Shave Club und dem Online-Marktkonkurrenten Harry's mithalten zu können, hat Gillette kürzlich mit Gillette On Demand einen eigenen Rasierclub

gegründet. Mit dem neuen Service können Kunden Nachfüllpackungen im Textformat bestellen.<sup>58</sup>

Da die Einstiegskosten für bestehende Einzelhändler minimal sind, ist der Marktplatz bereits mit Abonnement-Services gesättigt; Anfang 2018 hat der Abonnement-Box-Aggregator My Subscription Addition rund 3.000 Boxen indiziert.<sup>59</sup> Jetzt schließen sich auch große Einzelhändler mit ihren eigenen Abonnement-Box-Services dem Trend an. Dazu zählen Starbucks, Amazon, Macy's, Walmart und Nordstrom. Um in diesem Sektor erfolgreich zu sein, müssen Abonnementdienste ein Angebot bereitstellen, mit dem sie Kunden immer wieder überraschen und zufriedenstellen können.

## Mobile Zahlungen werden zum Mainstream

Im Oktober 2014 sorgte der Start von Apple Pay für große Begeisterung, doch die Kunden haben die Einführung dieser Technologie nur langsam akzeptiert. Laut einer Studie der Aurion Consulting Group im Jahr 2016 hatten nur 27 Prozent der Nutzer mit einem geeigneten Gerät kontaktlose Zahlungen genutzt.<sup>60</sup> Damals gaben 39 Prozent an, dass sie mobile Zahlungen mehr nutzen würden, wenn die Geschäfte sie akzeptieren würden. Die Studie ergab jedoch, dass selbst wenn ein Geschäft mobile Zahlungen akzeptiert, weniger als ein Drittel (31 %) der Nutzer konsequent mobile Zahlungen nutzen. Sie berufen sich dann am häufigsten darauf, dass sie es einfach vergessen haben.<sup>61</sup>

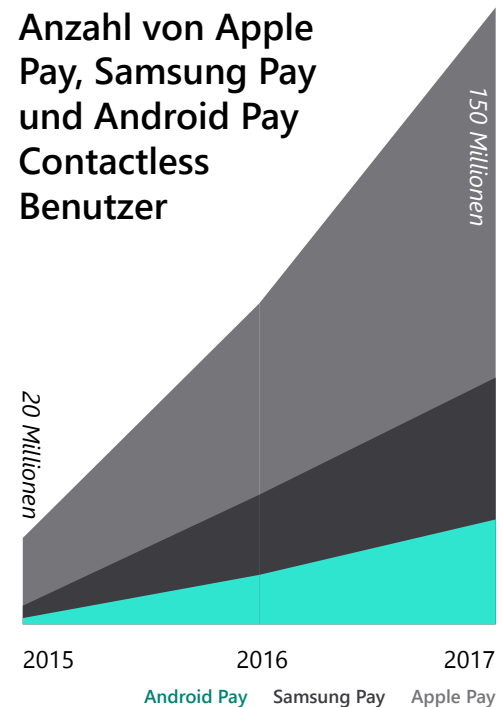
Trotz des schleppenden Starts könnten die mobilen Zahlungen jetzt endlich einen Wendepunkt erreichen. Apple Pay ist jetzt in 20 Märkten weltweit verfügbar, arbeitet mit 4.000 Kreditkartenunternehmen zusammen und ist bei 50 Prozent der US-amerikanischen Einzelhändler erhältlich.<sup>62</sup> Diese erhöhte Verfügbarkeit hat das Wachstum dieses Marktes gefördert. Apple Pay, Samsung Pay und Google Pay verfügen derzeit über rund 150 Millionen Nutzer und werden bis 2021 voraussichtlich 500 Millionen Nutzer erreichen.<sup>63</sup> Diese Zahlen berücksichtigen nicht einmal Alipay, Chinas führenden Anbieter für mobile Zahlungen, mit seinen 520 Millionen

Nutzern.<sup>64</sup> Weltweit wurden 2017 590 Milliarden US-Dollar über kontaktlose Zahlungen ausgegeben. Bis 2019 sollen die Einkäufe über kontaktlose Zahlungen auf 1,3 Billionen US-Dollar und bis 2021 auf über 2 Billionen US-Dollar weltweit steigen.<sup>65</sup>

Da mobile Wallets immer mehr Akzeptanz finden, wollen Unternehmen einen Teil des Marktes für mobile Zahlungen erschließen, der bis 2021 auf 112,29 Milliarden Dollar anwachsen soll.<sup>66</sup> Die Liste der Mobilfunkanbieter wächst und umfasst nun PayPal, Intuit GoPayment, Barclaycard bPay, Chase Pay, Visa Checkout, Walmart Pay, CVS Pay, Target Wallet, Starbucks, Kohl's Pay, Square, Stripe, Venmo, LevelUp, PayAnywhere und viele Weitere.

Die weitere Expansion des mobilen Zahlungsverkehrs in den Mainstream ist die breitere Einführung von mobilen Wallets als Ganzes. Immer mehr Unternehmen, vom Stadion bis zur Fluggesellschaft, nutzen mobile Wallets für papierlosen Ticketverkauf. Da die Akzeptanz weltweit zunimmt, scheint es klar zu sein, dass mobile Wallets die Methode der Zukunft sind.

## Anzahl von Apple Pay, Samsung Pay und Android Pay Contactless Benutzer





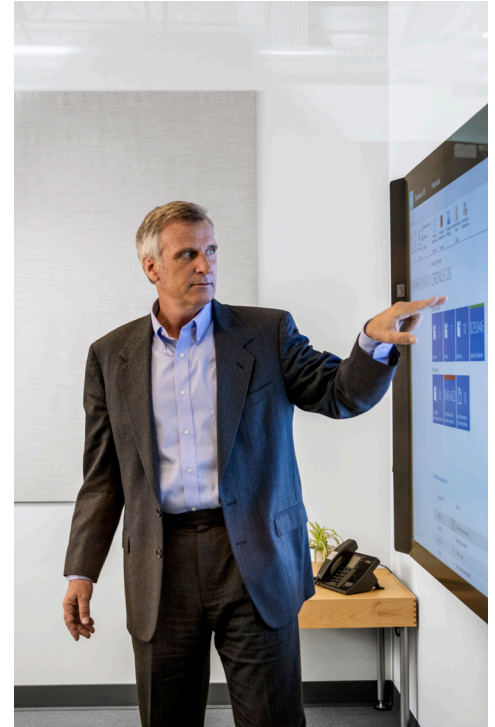
**Nach einem Jahrzehnt des Rückgangs haben viele Unternehmen ihre Abläufe so weit wie möglich gekürzt und optimiert.**

## **Unternehmen versuchen, Marge zurückzuerobern**

In den letzten zehn Jahren wurden die Gewinnmargen traditioneller Einzelhändler langsam immer kleiner. Online-Einzelhändler, unter anderem Amazon, sind in der Lage, eine größere Produktvielfalt als traditionelle Einzelhändler anzubieten. Gleichzeitig vermeiden sie die mit dem Betrieb eines traditionellen Ladens verbundenen Mehrkosten. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sahen sich die Einzelhändler gezwungen, ihre Preise mit denen von Amazon zu vergleichen und diese anzupassen.

Dieser Preisverfall erforderte einige drastische Veränderungen am Backend.

Unternehmen sahen sich gezwungen, schlank zu werden, Kosten zu senken und ihre Abläufe nach Möglichkeit zu optimieren. Dies führte schnell zu einem nach unten ausgerichteten Wettlauf, bei dem Unternehmen über den Preis konkurrierten und gleichzeitig versuchten, die Abläufe so zu optimieren, dass sie profitabel blieben. Nach einem Jahrzehnt des Rückgangs haben viele Unternehmen ihre Abläufe so weit wie möglich gekürzt und optimiert. Jetzt möchten sie mit einem Strategiewechsel die Gewinnmargen erhöhen, indem sie den Mehrwert für die Kunden durch verbesserte Angebote, überlegenen Service und erstaunliche Kundenerlebnisse steigern.



## **Liefere Sie Erlebnisse, die begeistern**

*Aufgrund neuer Technologien und demografischer Veränderungen fordern die Kunden heute mehr denn je von Marken. Unternehmen müssen besser auf neue Trends reagieren und nahtlose Erlebnisse liefern, die Kunden heute erwarten. Bei Microsoft unterstützen wir Unternehmen dabei, sich ändernde Kundenanforderungen mit Tools und Technologien zu erfüllen. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, Kundenanforderungen besser zu verstehen, agiler zu werden und ihren Kunden erstaunliche Erlebnisse zu bieten.*

### **Kunden verstehen**

Das Verhalten und die Erwartungen der Kunden entwickeln sich weiter, daher müssen Unternehmen den Überblick über die Bedürfnisse ihrer Benutzer gewinnen, um voranzukommen. Microsoft Dynamics 365 ermöglicht es Unternehmen, die Produktnutzung und -leistung zurückzuverfolgen, um potenzielle Probleme vorherzusagen und zu verhindern und bessere, ansprechendere Erlebnisse für ihre Kunden zu schaffen.

### **Agilität steigern**

Unternehmen müssen mit größerer Präzision und Agilität arbeiten, um den sich schnell ändernden Kunden- und Marktanforderungen von heute gerecht zu werden. Durch die Verknüpfung von Daten aus der gesamten Wertschöpfungskette unterstützen Microsoft Azure und Dynamics 365 Unternehmen dabei, die Kommunikation zwischen den Geschäftsbereichen zu verbessern, Trends vorherzusagen und schneller darauf zu reagieren und Änderungen spontan besser zu verwalten.

### **Erwartungen übertreffen**

Da die Serviceerwartungen immer weiter steigen, sind Unternehmen auf Technologien angewiesen, um die erstaunlichen, skalierbaren Erlebnisse zu liefern, die Kunden erwarten. Microsoft unterstützt Unternehmen mit seinen Tools und Technologien dabei, innovative, reibungslose Erlebnisse zu schaffen, die Kunden begeistern und ihre Erwartungen jedes Mal übertreffen.



# Technologie macht Finanzwesen smarter und schneller

- Finanzwesen fördert technologischen Fortschritt
- Blockchain ist heute mehr als nur ein Schlagwort
- Unternehmen schaffen eine Datenkultur
- AI und ML liefern sofortige technologische Intelligenz
- Automatisierung optimiert betriebliche Abläufe





# Technologie macht Finanzwesen smarter und schneller

## Finanzwesen fördert technologischen Fortschritt

Finanzexperten sind seit langem Technologievorreiter, eine Tatsache, für die sie selten Anerkennung erhalten. Die Expansion des Telegrafen in den USA – von einer einzigen 40-Meilen-Verbindung zwischen Baltimore und Washington, D.C. im Jahr 1844 auf über 23.000 Meilen in den Vereinigten Staaten nur ein Jahrzehnt später – wurde von Börsenhändlern vorangetrieben. Sie benötigten eine Möglichkeit, um Marktinformationen schneller auszutauschen. 1865 wurde der Pantelegraph, eine frühe Form des Faxgeräts, ursprünglich zur Überprüfung von Unterschriften im Bankgeschäft zwischen Paris und Lyon, Frankreich, eingeführt. Im Jahr 1918 wurde in den Vereinigten Staaten mit dem Fedwire Funds Service ein Morsezeichensystem eingeführt, das den Telegraf für die Datenübertragung nutzte, um Gelder zwischen den 12 angeschlossenen Federal Reserve Banks, dem Federal Reserve Board und dem U.S. Treasury zu transferieren.

1958 gab die Bank of America die BankAmericard heraus. Es war die erste moderne Kreditkarte, die die Finanztransaktionen für immer verändern würde. In den 1960er Jahren kamen der Geldautomat und die ersten elektronischen Systeme auf den Markt, die über Desktop-Terminals aktuelle Börseninformationen liefern konnten. In den 1970er Jahren wurden die elektronischen Nasdaq Pinnwände SWIFT und MIDAS eingeführt, die die Art und Weise, wie Finanzinformationen weltweit weitergeleitet wurden, vereinfachten, standardisierten und sicherer gestalteten.

In den 1980er Jahren wurden elektronische Handelsplattformen, Geldautomatennetzwerke eingeführt, und 1984 tätigte Jane Snowball den weltweit ersten Online-Einkauf. Unternehmen wie eBay und Amazon haben in den 90er Jahren die E-Commerce vorangetrieben, während der Direktvertrieb, Chip- und PIN-Systeme, kontaktlose Zahlungssysteme und die erste Version von Bitcoin in den 2000er Jahren auf den Markt kamen.

Das Finanzwesen steht bei der Einführung neuer Technologien seit langem an vorderster Front. Von digitalen Tabellenkalkulationen bis hin zur Buchhaltungssoftware sind Finanzexperten seit Jahrzehnten Vorreiter bei der digitalen Technologie am Arbeitsplatz. Heute fördern Finanzexperten die Einführung neuer Analysetools und -techniken, um die betrieblichen Abläufe zu verbessern, die Unternehmensleistung besser vorherzusagen und ihre Unternehmen bei der strategischen Planung zu unterstützen.<sup>67</sup>

## Executive Summary

*Finanzexperten können auf eine lange Tradition in der Einführung modernster Technologien zurückblicken. Sie sind führend bei der Einführung der Tools, die die Geschäftswelt revolutioniert haben. Die heutigen CFOs treten stolz in ihre Fußstapfen.*

## Highlights:

- Der globale Blockchain-Markt soll bis 2024 einen Wert von 20 Milliarden US-Dollar erreichen.
- 85 Prozent der CEOs gaben an, dass die Fähigkeit ihres CFO, Daten zu erfassen und zu analysieren, für das Gewinnwachstum entscheidend ist.
- Unternehmen werden bis 2021 2,9 Billionen US-Dollar an Geschäftswert aus KI generieren.

**Finanzexperten sind seit Jahrzehnten Vorreiter bei der Einführung digitaler Technologien am Arbeitsplatz.**

# Blockchain ist heute mehr als nur ein Schlagwort

Blockchains, die 1991 von Stuart Haber und W. Scott Stornetta erstmals beschrieben wurden,<sup>68</sup> sind dezentrale, gemeinschaftlich genutzte Ledger, bei denen alle Transaktionen durch Verschlüsselung nahezu in Echtzeit sicher erfasst werden und unveränderlich sind (nicht änderbar oder löschbar). Die Blockchain-Technologie löste 2009 eine Revolution aus, als Satoshi Nakamoto die Blockchain nutzte, um die Datenstruktur für ein neuartiges elektronisches Zahlungssystem namens Bitcoin bereitzustellen.<sup>69</sup>

Obwohl die Blockchain bereits fast drei Jahrzehnte alt ist, befinden wir uns noch in der frühen Umsetzungsphase. Die Blockchain-Technologie wird in den nächsten sechs Jahren voraussichtlich schnell wachsen,<sup>70</sup> wobei der globale Blockchain-Markt bis 2024 einen Wert von 20 Milliarden US-Dollar erreichen soll.<sup>71</sup> Auch heute noch ändern sich die Vorstellungen schnell. In der MindShift-Umfrage 2017 von AFP hatten nur 1 Prozent der Unternehmen eine Blockchain implementiert, während 51 Prozent angaben, keine Pläne für die Blockchain zu haben.<sup>72</sup> In ihrem Bericht 2018 gaben 23 Prozent an, dass sie die Blockchain-Technologie aktuell einsetzen,<sup>73</sup> ein großer Fortschritt gegenüber dem Vorjahr.

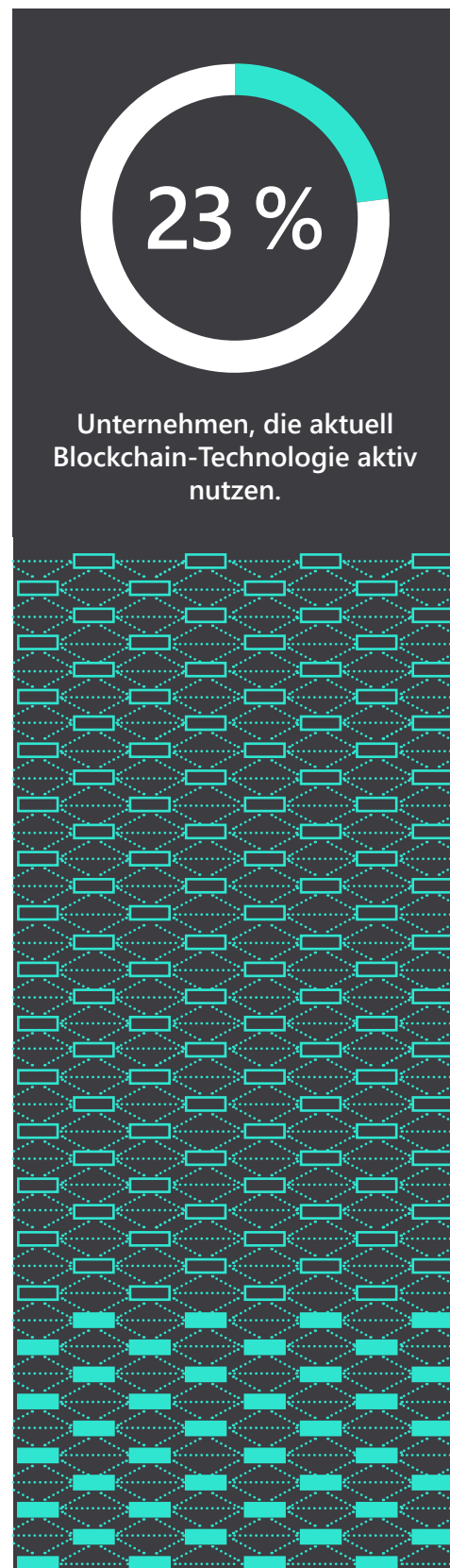
Unternehmen entdecken revolutionäre Anwendungen für Blockchain-Technologie in vielen Branchen, einschließlich einer Reihe von Bereichen im Finanzwesen. So kann beispielsweise eine Blockchain Ledger aus der gesamten Lieferkette eines Unternehmens (Lieferant, Hersteller, Distributor, Verlager, Einzelhändler und Endverbraucher) miteinander verbinden. Mit ihr lassen sich Aufgaben wie die Rückverfolgung eines Produkts innerhalb der Lieferkette wesentlich genauer und effizienter durchführen. Die Rückverfolgung der Reise eines Produkts über die Blockchain kann einen manuellen Prozess, der früher Tage in Anspruch nahm, in einen automatisierten Prozess verwandeln, der nur Sekunden dauert.<sup>74</sup>

Die Unternehmen stehen kurz davor, signifikante Gewinne aus der Blockchain zu erzielen. Eine aktuelle Studie von

Accenture ergab, dass Blockchain Kosten senken und Einsparungen von mehr als 30 Prozent im Middle- und Backoffice erzielen könnte. Dies umfasst geschätzte 70 Prozent Einsparungen bei der zentralen Finanzberichterstattung und 50 Prozent Einsparungen im Bereich der Compliance, zentralisierter Prozesse und Unternehmensabläufe.<sup>75</sup> Viele dieser Einsparungen sind auf schlanke Prozesse, optimierte Datenqualität, verbesserte Transparenz und bessere interne Kontrollen zurückzuführen.

Während Blockchain aufgrund ihrer Effizienz bei der Verarbeitung von Finanztransaktionen beliebt geworden ist, versuchen Unternehmen sie jetzt auch zu nutzen, um weitere Unternehmensprobleme zu lösen. Mit einer Reihe von Blockchain-Lösungen können Unternehmen nun Datenbanken zur Bekämpfung von Fälschungen erstellen, gestohlene Produkte verfolgen oder Artikel mit bestimmten Qualitätsmerkmalen rückverfolgen, wie z. B. Diamanten aus Konfliktgebieten oder Luxusprodukte, bei denen Produktheit von entscheidender Bedeutung ist.<sup>76</sup> Eine vielversprechende Anwendung der Blockchain ist die Vertrags- und Dokumentenverwaltung. Sie umfasst unter anderem die Digitalisierung und Verlagerung der Governance von Papierzertifikaten, Garantien und Verträgen in eine Blockchain und kann die Dokumente bei Eintritt eines auslösenden Ereignisses automatisch aktualisieren. Es wurden bereits Tests in der Lebensmittelsicherheitsindustrie durchgeführt, bei denen die Blockchain eine granulare Rückverfolgung von Lebensmitteln ermöglicht hat. Wenn also ein Hersteller ein Problem, beispielsweise eine verdorbene Spinatcharge, identifiziert hat, kann er das Problem eindämmen. Dazu muss er die Quelle isolieren und einen Rückruf nur für die betroffenen Produkte durchführen.

Weitere potenzielle Vorteile des Einsatzes der Blockchain-Technologie umfassen ein geringeres Betrugsrisiko, eine kürzere Zeit bis zum Abschluss von Transaktionen, besser vernetzte Kundentreueprogramme und ein größeres Kundenvertrauen. Die heutigen Finanzführungskräfte müssen die Blockchain und die Möglichkeiten dieser revolutionären Technologie verstehen.





# Prioritäten der zukünftigen Finanzfunktion

12 %	13 %	14 %	17 %	22 %	23 %
Fördern Sie Effizienzsteigerungen durch Offshoring, Shared Services und Outsourcing.	Verbesserung der Kompetenzen im Bereich Risikomanagement, einschließlich Cyberbedrohungen.	Senken Sie die Kosten für Finanzfunktionen durch neue Technologien wie Robotik und Prozessautomatisierung.	Nehmen Sie wesentliche Änderungen an den Kompetenzen der Finanzfunktion vor.	Decken Sie den Bedarf an neuen Kompetenzen, indem Sie den Einstellungs-, Bindungs- und Entwicklungsprozess für Mitarbeiter im Finanzwesen transformieren.	Optimieren Sie Big Data- und Analytics-funktionen, um Prognosen, Risikomanagement und das Verständnis von Werttreibern zu transformieren.

## Unternehmen schaffen eine Datenkultur

Big Data ist seit einigen Jahren ein Schlagwort, sodass es nicht verwunderlich sein sollte, dass sich Finanzführungskräfte weiterhin intensiv mit Daten- und Analyseprogrammen befassen. 85 Prozent der CEOs gaben an, dass die Fähigkeit ihres CFO, Daten zu erfassen und zu analysieren,<sup>77</sup> für das Gewinnwachstum entscheidend ist. In einer aktuellen Studie von EY, „Verbesserung der Analysefähigkeiten zur Transformation von Prognose, Risikomanagement und Verständnis von Werttreibern“, bildete diese Fähigkeit die oberste Priorität, die von CFOs am häufigsten genannt wurde (23 %).<sup>78</sup>

Wenn Finanzexperten in strategische Führungspositionen wechseln, wächst die Bedeutung von Qualitätsdaten. Sie müssen sich zunehmend auf ihre Technologiepartner verlassen, um Business Intelligence zu fördern. 73 Prozent der Finanzführungskräfte gaben an, dass eine engere Koordination zwischen CFO und CIO wichtig sei, um eine finanzielle Transformation durchzuführen.<sup>79</sup> Mit intelligenterem und leistungsfähigerem Cloud Computing dringen Big Data endlich in neue Bereiche vor. Sie helfen Finanzführungskräften, Bücher schneller zu schließen, präzisere Berichte zu erstellen und intelligendere

Geschäftsstrategien zu entwickeln. Neben der Datenanalyse stehen CFOs heute vor einer weiteren Herausforderung: Da sie innerhalb der IT und Analytics immer größere Aufgaben übernehmen, sind sie gezwungen, sich mit dem wachsenden Problem der Datenverwaltung auseinanderzusetzen. Dies umfasst sowohl die Datenspeicherung als auch die Überwachung und die Verwaltung der Datenqualität. So können nicht nur die CFOs ihre wichtigen Aufgaben erledigen, aber auch andere Unternehmensbereiche können damit ihre Funktionen besser erfüllen. Ohne Datenqualitätskontrolle riskieren CFOs und andere Führungskräfte, Entscheidungen auf der Grundlage fehlerhafter Informationen zu treffen.

Da Daten und Analysen eine immer wichtigere Rolle in Unternehmen spielen, arbeiten Unternehmen und ihre CFOs daran, eine Datenkultur in ihren Unternehmen aufzubauen. Messstrategien und Datenerfassungspläne bilden deshalb den Ausgangspunkt und sind kein nachträglicher Gedanke. Sie erfordern ein hohes Maß an analytischer Gewandtheit in allen Teams. Denn um fundierte strategische Entscheidungen zu treffen, müssen Führungskräfte stets auf die erforderlichen Daten zugreifen können.

Prozentsatz der Finanzführungskräfte, die die Kategorie als oberste Priorität gewählt haben





## AI und ML liefern sofortige technologische Intelligenz

Vor nicht allzu langer Zeit gehörten KI-Computer zum Science Fiction-Bereich. Auch heute noch stellen sich viele unter künstlicher Intelligenz (KI) menschenähnliche Roboter vor. Tatsächlich gehört KI seit Jahrzehnten in unseren Alltag und sorgt dafür, dass unser Leben besser, sicherer und effizienter ist. Warum also jetzt die ganze Aufregung?

Kurz gesagt, weil diese Systeme erst jetzt richtig gut werden. Korrektur: Sie werden jetzt extrem gut. Im Jahr 2016 berichtete das Microsoft Team für künstliche Intelligenz und Forschung, dass ihr Spracherkennungssystem die menschliche Parität erreicht habe. Mit anderen Worten ausgedrückt, bedeutet das, dass ihr System die gleichen oder weniger Fehler als ein professioneller Transkriptionist gemacht hat.<sup>80</sup> Dieses System, das 2016 eine Wortfehlerquote (WER) von 5,9 Prozent aufwies, hat sich seitdem auf ein WER von 5,1 Prozent verbessert.<sup>81</sup> Da sich die Rechenleistung und Genauigkeit dieser intelligenten Systeme verbessern – von den Fortschritten in neuronalen Netzen bis hin zur Verarbeitung natürlicher Sprache – nehmen auch die Möglichkeiten zur Nutzung dieser Technologien zu.

Um zu verstehen, wie sich künstliche Intelligenz und Machine Learning auf das Finanzwesen auswirken, müssen wir die Bedeutung dieser Begriffe zunächst verstehen. Während es viele Arten und

Definitionen von KI gibt, kann man sich darunter allgemein einen Computer vorstellen, der eine Funktion ausübt, die eine Form von kognitiver Intelligenz erfordert. Dies kann die Bereiche der visuellen Wahrnehmung, der Spracherkennung oder der Entscheidungsfindung umfassen. Machine Learning ist eine Art künstlicher Intelligenz, bei der Computer neue Daten nutzen, um ihre Ergebnisse automatisch zu verbessern.<sup>82</sup>

**\$2.9  
Billion**

Der aus KI generierte  
Geschäftswert bis 2021.

Die Stärke dieser intelligenten Computer, die häufig cloudbasiert sind, liegt in ihrer Fähigkeit, große Datenmengen mit einer Geschwindigkeit zu verarbeiten, die der Mensch nicht erreichen kann. Während menschliche Parität für WER bereits erreicht wurde, liegt die wahre Stärke dieses künstlich intelligenten Systems darin, dass es Stunden von Audioinhalten in Sekundenschnelle mit der gleichen WER transkribieren kann. Diese Kompetenz macht künstlich intelligente Computer äußerst effektiv bei der Ausführung von vier Kategorien von Aufgaben: Erkennung, Klassifizierung, Wahrscheinlichkeit und Optimierung.

### Erkennung

Intelligente Systeme können eingesetzt werden, um große Datenmengen zu analysieren und Anomalien zu erkennen. Im Finanzbereich kann dies genutzt werden, um Betrug zu erkennen. Dazu werden Verhaltensmuster überwacht, wenn eine Zahlung verspätet eintrifft oder Änderungen der Marktbedingungen erkannt werden. Diese Tools werden auch eingesetzt, um Risiken zu minimieren, indem sie die Einhaltung der Vorschriften sicherstellen und die betrieblichen Abläufe verbessern, indem sie ungewöhnliche Veränderungen oder Anomalien für weitere Untersuchungen aufzeigen.

### Klassifikation

Mit KI-Systemen können Daten nach Kategorien organisiert und klassifiziert werden. Durch Klassifizierung, die oft als Segmentierung oder Clustering bezeichnet wird, können Unternehmen die KI nutzen, um Transaktionen abzustimmen, Ausgaben zu kategorisieren und sogar Wechselwirkungen zwischen Kategorien zu bewerten. Damit lassen sich Korrelationen identifizieren.

### Wahrscheinlichkeit

Diese KI-Systeme können zur Durchführung von Wahrscheinlichkeitsanalysen verwendet werden. Diese Tools geben Teams im Finanzwesen die Möglichkeit, schnellere und genauere Datenmodelle auszuführen. Auf diese Weise können sie schnell überprüfen, wie sich Änderungen an bestimmten Variablen auf die Ergebnisse auswirken. Sie können testen, wie sich unterschiedliche Preise auf den Umsatz oder wie sich Änderungen der Nettopaymentsbedingungen auf den Cashflow auswirken.



## Optimierung

Schließlich können diese Tools zur Optimierung von Systemen, Prozessen und Entscheidungen eingesetzt werden. Durch die Echtzeit-Datenanalyse können intelligente Systeme die Wahrscheinlichkeit verschiedener Ergebnisse berechnen und entsprechend optimieren. Analytische Modelle können Informationen gewichten und eine Optimierung auf der Grundlage der Ergebnisse vornehmen. Im Finanzbereich kann diese Art der Optimierung genutzt werden, um den Gewinn zu maximieren. Damit können Preise zu verschiedenen Zeiten dynamisch optimiert und Verletzungen in der Produktion minimiert werden, indem eine Maschine verlangsamt wird, wenn ein Sensor ein potenzielles Problem erkennt. Auch können damit die Kosten gesenkt werden, indem die Ressourcenverteilung innerhalb des Unternehmens automatisch optimiert wird.

Trotz der vielen Vorteile nutzen derzeit nur 15 Prozent der Unternehmen die KI. Allerdings planen 31 Prozent die Implementierung intelligenter Systeme im Laufe des nächsten Jahres.<sup>83</sup> 83 Prozent der Unternehmen gaben an, dass KI für sie eine strategische Priorität ist.<sup>84</sup> Unternehmen profitieren von der Effizienz

und den Erkenntnissen der KI, deshalb prognostiziert Gartner, dass sie bis 2021 2,9 Billionen US-Dollar an Geschäftswert aus der KI generieren werden.<sup>85</sup>

Die Zusammenführung von Big Data mit intelligenter Technologie hat die Verarbeitung großer Datenmengen einfacher denn je gemacht. Von Big-Data-Mining bis hin zu Predictive Analytics verlassen sich Finanzführungskräfte zunehmend auf diese neuen, intelligenten Tools, um ihren Erfolg zu sichern. Heute müssen Finanzexperten ihren systemischen Ansatz für Zahlen auf Daten anzuwenden, die weit über den Finanzbereich hinausgehen. Ihre Aufgaben umfassen jetzt die Auswertung von Kundendaten zur Vorhersage von Umsatzentwicklungen, Wirtschaftsindikatoren, Markttrends und operativen Kennzahlen, um Prozesse zu optimieren und Kosten zu senken. Jenseits von ihren Kompetenzen im Bereich der Kosten und Einnahmen besitzen Finanzführungskräfte die Fähigkeit, Wissen aus Zahlen zu extrahieren und dieses Wissen anzuwenden. Sie sind in der Lage, strategische Geschäftsentscheidungen zu treffen, und dank KI, werden diese Führungskräfte intelligenter und mächtiger denn je.

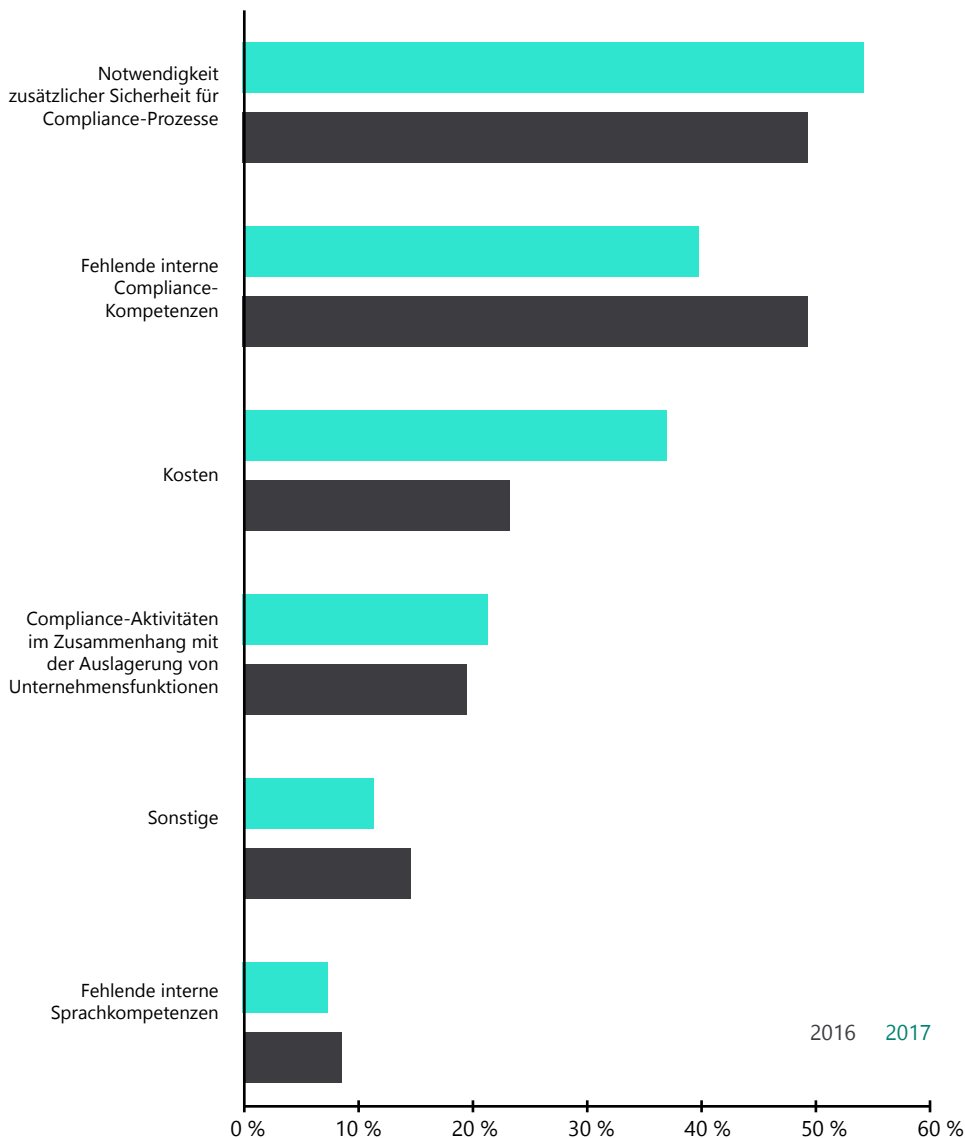
Künstlich intelligente Computer sind äußerst effektiv bei der Ausführung von vier Aufgabenkategorien:

**Erkennung, Klassifizierung, Wahrscheinlichkeit und Optimierung.**



Dreiundfünfzig Prozent  
der Unternehmen lagern  
Steuerfunktionen aus.

## Hauptfaktoren für die Auslagerung der Compliance- Funktion ganz oder teilweise



## Automatisierung optimiert betriebliche Abläufe

Angesichts steigender Transaktionsgrößen und sich ständig ändernder gesetzlicher Vorschriften, die die Finanzwirtschaft immer komplexer werden lassen, wollen Unternehmen die Kosten für die vielen manuellen Aufgaben in der Buchhaltung und im Rechnungswesen senken. Laut einer Global Outsourcing-Umfrage<sup>86</sup> von Deloitte lagern 53 Prozent der Unternehmen in jüngster Zeit Berichten zufolge Steuerfunktionen aus. 42 Prozent lagern bestimmte Funktionen im Finanzwesen aus. Insbesondere für die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften gaben 41 Prozent der Unternehmen an, dass fehlender interne Kompetenzen der Hauptgrund für die Auslagerung waren, während 38 Prozent hier die Kosten als Grund angaben.<sup>87</sup>

Mit dem Aufkommen der KI wenden sich Unternehmen nun der Robotik-Prozessautomatisierung (RPA) zu, um Kosten zu senken, die Verarbeitung zu beschleunigen, die Qualitätskontrollen zu verbessern und die Zeit ihrer Mitarbeiter für strategischere Aufgaben



zu nutzen. 88 Prozent der Unternehmen prognostizierten 2018 eine moderate bis hohe RPA-Nachfrage im Finanz- und Rechnungswesen,<sup>88</sup> während 66 Prozent angaben, dass automatisierte KI-Anwendungen in den nächsten Jahren in ihrem Finanz- und Rechnungswesen zum Einsatz kommen.<sup>89</sup>

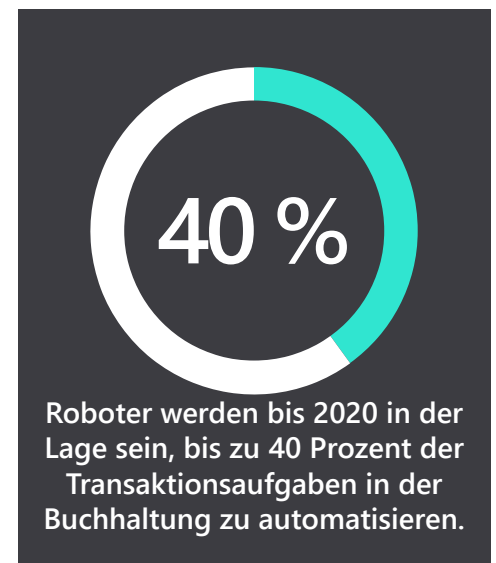
Die Automatisierung, die durch KI und Machine Learning unterstützt wird, optimiert die Arbeitsabläufe im Finanzwesen in vielerlei Hinsicht und spart Geld, indem zuvor manuelle Aufgaben schneller und effizienter erledigt werden. RPA kann nun im Zusammenspiel mit Mitarbeitern,<sup>90</sup> die über die Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz verfügen, in vielen Aufgabenbereichen eingesetzt werden. Diese umfassen digitale Rechnungsstellung, Ausgabenverwaltung, Anlagenbuchhaltung, Durchführung von Hauptbuchkontenabstimmungen, Auswertung von Kundenrisiken und Prüfung von Spesenabrechnungen. **S p e s e n m a n a g e m e n t**, Anlagenbuchhaltung, Durchführung von Hauptbuchkontenabstimmungen, Auswertung von Kundenrisiken und Prüfung von Ausgabenberichten.

Neben größeren Geschwindigkeiten und niedrigeren Kosten spielt die Automatisierung eine immer größere Rolle bei der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften.

Automatisierte, intelligente Systeme können Mitarbeiterinformationen, offene Konten und Papierauszüge überprüfen, um alle Transaktionen oder Überweisungen für die entsprechende Überprüfungsebene zu kennzeichnen. Sie können auch die Ausgaben der Mitarbeiter, insbesondere für Geschenke und Bewirtung, überprüfen, um mögliche Konfliktfelder oder Richtlinienmissbrauch zu identifizieren. Darüber hinaus können sie Unternehmen bei der Verwaltung finanzieller Risiken unterstützen. Sie können Aufgaben wie das Erkennen von Veränderungen der Risikopotenziale und die Ermittlung der Ursachen für solche Veränderungen, die Bewertung des Kundenrisikos sowie Empfehlungen zu Krediteinschränkungen oder -höchstbeträgen abgeben.

Unternehmen stellen fest, dass digitale Assistenten die Betriebskosten um bis zu 80 Prozent<sup>91</sup> senken. Eine Studie von Accenture hat gezeigt, dass Roboter bis 2020 bis zu 40 Prozent der Transaktionen im Buchhaltungsbereich automatisieren oder eliminieren können.<sup>92</sup> Das bedeutet aber nicht, dass die Automatisierung das Ende des Finanzexperten sein wird. Im Gegenteil, Automatisierung, KI und RPA stärken die Finanzfunktion. Mitarbeiter im Finanzwesen müssen jetzt weniger Zeit für mühsame manuelle Aufgaben aufwenden und haben mehr Zeit, um hochwertige strategische Erkenntnisse für ihr

Unternehmen zu generieren. Schätzungen zufolge befreien diese Technologien zwischen 25 und 75 Prozent der Zeit für Mitarbeiter im Finanzwesen und geben ihnen die Möglichkeit, sich auf sinnvollere Aufgaben wie Predictive Analytics und Performancemanagement zu konzentrieren.<sup>93</sup> Bald werden die heutigen manuellen Prozesse im Finanzwesen der Vergangenheit angehören. Allerdings kann Automatisierung allein das Finanzwesen nicht transformieren. Erfolgreiche Finanzabteilungen werden weiterhin auf menschliche Aufsicht und sachkundige Mitarbeiter angewiesen sein, um strategisches Unternehmenswachstum zu gewährleisten.



## Schneller und intelligenter arbeiten

*Vom Risikomanagement bis zur strategischen Planung müssen sich Finanzexperten neuen, wichtigen Herausforderungen am Arbeitsplatz stellen. Um diesen sich ändernden Anforderungen gerecht zu werden, müssen sie innovative, intelligente Tools nutzen. Damit können sie neue Bedrohungen bekämpfen und gleichzeitig das Wachstum fördern. Bei Microsoft machen wir das Finanzwesen intelligenter und sicherer mit einheitlichen Datenstrukturen, die intelligente, automatisierte Systeme unterstützen.*

### Geschäftsdaten vereinheitlichen

Finanzleiter benötigen Echtzeit-Transparenz, um die Leistung und Arbeitsabläufe ihres Unternehmens zu steuern und fundierte Entscheidungen treffen zu können. Von cloudbasierten Datenlösungen auf Azure bis hin zu intelligenten Analysetools in Dynamics 365 unterstützen wir Unternehmen dabei, Daten in umsetzbare Erkenntnisse umzuwandeln, damit sie den Betrieb optimieren und strategischere Geschäftsentscheidungen treffen können.

### Gewinnen Sie prädiktive Erkenntnisse

Um im heutigen wettbewerbsorientierten Geschäftsumfeld erfolgreich zu sein, benötigen Führungskräfte bessere Möglichkeiten, um finanzielle Prognosen zu machen und Vorhersagen über Trends in den Schwellenländern zu treffen. Dank künstlicher Intelligenz und eingebettetem Machine Learning ermöglicht Dynamics 365 Unternehmen, proaktiver zu handeln anstatt auf Ereignisse zu reagieren. Sie gibt ihnen das Wissen an die Hand, um intelligenteres Risiko- und Investitionsentscheidungen zu treffen.

### Workflows automatisieren

Mit zunehmender Geschwindigkeit des modernen Geschäftsumfelds sind Finanzteams bestrebt, Prozesse zu optimieren und mehr zu leisten. Mit Azure, Dynamics 365 und Microsoft 365 stellen wir Unternehmen Tools zur Verfügung, um Arbeitsabläufe zu automatisieren und die Kommunikation zu vereinfachen, damit sie ihre Effizienz, Produktivität und Compliance verbessern können.





# Leben im Zeitalter der Unsicherheit

- Das Zeitalter der Unsicherheit
- Regulatorische Änderungen schaffen Unsicherheit
- Unternehmen bereiten sich auf Brexit vor
- Führungskräfte versuchen, sich in einem stark politisierten Umfeld zurechtzufinden
- Unsicherheit fordert ihren Tribut





# Leben im Zeitalter der Ungewissheit

## Das Zeitalter der Unsicherheit

Von Brexit-Verhandlungen und Handelszöllen über Einwanderungsreformen bis hin zu Umweltrichtlinien – die Unvorhersehbarkeit des heutigen politischen und sozialen Umfelds wirkt sich auf die Arbeit der Finanzführungskräfte entscheidend aus.<sup>94</sup>

Die Zukunft verschiedener Regulierungen rund um den Globus in einem stark politisierten Umfeld bleibt unklar und setzt die Unsicherheit der Unternehmen stark unter. 49 Prozent der Finanzführungskräfte fühlen sich heute mehr Unsicherheiten ausgesetzt als noch vor drei Jahren.<sup>95</sup> Diese Unsicherheit zeigt sich in der Höhe der liquiden Mittel, die sich in den USA ansammeln und die im dritten Quartal 2017<sup>96</sup> trotz der Prognosen für ein stetiges US-BIP-Wachstum im Jahr 2018<sup>97</sup> weiter gestiegen sind. Diese Tendenz deutet darauf hin, dass Finanzexperten mit ihren wirtschaftlichen Prognosen weiterhin vorsichtig sind.

Leider scheinen die kommenden Zeiten nicht ruhiger zu sein als das vergangene Jahr, sodass Finanzführungskräfte ihre Unternehmen auf größere Unsicherheiten vorbereiten müssen.

## Regulatorische Änderungen schaffen Unsicherheit

In den letzten 18 Monaten wurden eine Reihe wichtiger regulatorischer Änderungen eingeleitet und umgesetzt. Von der DSGVO bis hin zu den Tarifen erstrecken sich diese Vorschriften über ein breites Spektrum von Disziplinen und betreffen fast jedes Unternehmen. Während sich die Führungskräfte anpassen, um die neuesten Vorschriften einzuhalten, sind sie nach wie vor besorgt über die Auswirkungen zusätzlicher anstehender Vorschriften, die ihre Geschäftstätigkeit beeinträchtigen könnten. Im Jahr 2018 gaben 42 Prozent der CEOs weltweit und 50 Prozent der CEOs in Nordamerika an, dass Überregulierung ein wichtiges Thema sei. 54 Prozent gaben an,<sup>98</sup> dass die Risiken für ihre Unternehmen aufgrund branchenspezifischer Regulierungen zunehmen.<sup>99</sup>

### Regulierung des Finanzwesens

Die Finanzexperten sehen sich weiterhin mit einem Ansturm von Veränderungen aus dem Bereich der Finanzregulierung konfrontiert. Im vergangenen Jahr traten für die meisten öffentlichen Einrichtungen neue Vorschriften zur Umsatzerfassung in Kraft.

## Executive Summary

*In einem unglaublich polarisierten politischen Umfeld können sich die Einstellungen ganz schnell ändern. Unternehmen haben es dann schwer, für die Zukunft zu planen.*

## Highlights:

- 49 Prozent der Finanzführungskräfte fühlen sich heute mehr Unsicherheiten ausgesetzt als noch vor drei Jahren.
- 42 Prozent der CEOs weltweit gaben an, dass Überregulierung ein wichtiges Thema sei.
- 66 Prozent der Verbraucher hielten es für wichtig, dass Marken eine öffentliche Position zu sozialen und politischen Themen beziehen.

**49 Prozent der Finanzführungskräfte fühlen sich heute mehr Unsicherheiten ausgesetzt als noch vor drei Jahren.**

Diese neuen Regeln, die von FASB und IASB als fünfstufiges Modell geschaffen wurden, haben das Ziel, die Regeln für die Erfassung von Einnahmen zu vereinfachen und zu präzisieren.

Zusätzlich zur Umsatzerfassung bereiten sich die Unternehmen darauf vor, zum 1. Januar 2019 neue Bilanzierungsstandards für Leasingverträge anzuwenden. Laut einer Umfrage von Deloitte Anfang 2018 waren nur 21,2% der Unternehmen darauf vorbereitet, den neuen Leasing-Bilanzierungsstandard zu erfüllen.<sup>100</sup> Darüber hinaus kümmern sich die Finanzexperten aktiv um die regulatorischen Auswirkungen von Brexit, das neue US-Steuergesetz, neue Tarife und neue interne Kontrollen.

## Datenschutz

Datenschutz und Einhaltung der Datenschutzbestimmungen sind große Sorgen für die heutigen Führungskräfte, wobei 78 Prozent von ihnen in einer aktuellen Studie von EY zunehmende Bedenken äußerten.<sup>101</sup> Viele Unternehmen haben derzeit Probleme bei der Verwaltung und Sicherung ihrer Kundendaten. Aus diesem Grund unternehmen die Regulierungsbehörden derzeit Schritte, um die Verbraucher zu stärken und den Datenschutz zu gewährleisten.

Wenn DSGVO in der Europäischen Union (EU) eingeführt wird, wird es Auswirkungen auf Unternehmen weltweit haben. Sie betrifft jedes Unternehmen, das Kunden in der EU hat, und viele Unternehmen sind darauf unvorbereitet. In einer Studie Anfang 2018 gaben nur 33 Prozent der Unternehmen an, einen Plan zu haben, während 39 Prozent angaben, dass sie mit der DSGVO überhaupt nicht vertraut sind.<sup>102</sup>

Während sich Unternehmen auf die DSGVO vorbereiten, sehen viele von ihnen neue Vorschriften auf sich zukommen. Der Grund dafür ist, dass sich die USA mit mehreren großen Fällen von Datenschutzverletzungen auseinandersetzen müssen, die jeweils weitreichende Folgen haben könnten. Das Land sucht derzeit nach Optionen, um einen besseren Daten- und Verbraucherschutz zu gewährleisten.

## Handelspolitik

Angeichts der neu eingeführten Zölle auf importierten Stahl (25 %), Aluminium (10 %) und Solarmodule (30 %) befürchten viele Unternehmer und Finanzexperten, dass neue Handelszölle das inländische Wirtschaftswachstum negativ beeinflussen und damit das Beschäftigungswachstum beeinträchtigen könnten.<sup>103</sup> Auch die Sorge um potenzielle zukünftige Zölle nimmt zu. Ausgelöst durch diese neuen Zolltarife und die Liste der 1.300 zusätzlichen Zolltarife, die von den USA vorgeschlagen wurden, machen sich fast drei Viertel der Finanzführer nun über einen Handelskrieg Sorgen. Dieser würde sich extrem negativ auf Unternehmen in den USA und im Ausland auswirken.

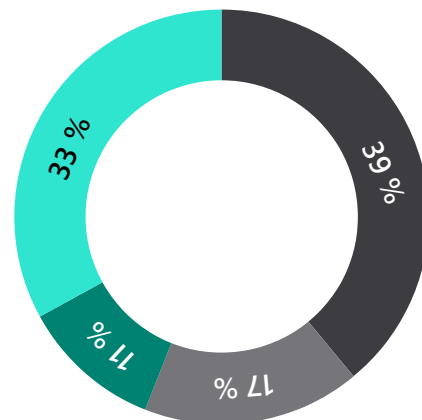
## Weitere Richtlinien

Neben Finanzen, Daten und Handel gibt es eine lange Liste von Bereichen in der Politik, die derzeit umgestaltet werden und die für Führungskräfte von großem Interesse und Belang sind. Von der Einwanderung bis zur Arbeitsmarktpolitik beeinflussen neue Gesetze die Art und Weise, wie Unternehmen Talente gewinnen und managen. Viele Branchen sind auch von Rückschritten in den Umweltrichtlinien betroffen, die sich auf die Beschaffung und den Betrieb auswirken können. Einige Branchen – wie die Technologieindustrie – sind in ihrem Einwand gegen diese umweltpolitischen Änderungen relativ einheitlich,<sup>104</sup> während andere – wie die Versorgungsunternehmen – weiterhin gespalten sind.<sup>105</sup>

Neben der regulatorischen Gesetzgebung bestehen viele weitere politische Unsicherheiten. Dazu zählt die internationale Politik in Regionen wie Nordkorea, Syrien, Jemen und Iran, die erhebliche Auswirkungen auf Unternehmen und die Welt haben könnte.

**Rechtlicher Hinweis:** Das in diesem Dokument enthaltene Material dient nur zu Informationszwecken und ist nicht als Ersatz für eine professionelle Beratung gedacht. Bitte konsultieren Sie einen Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwalt, um sich über neue Regeln und Richtlinien zu informieren.

## Bereitschaft zu DSGVO-Compliance



- Ich bin mit der DSGVO nicht vertraut
- Wir haben vom GDP gehört, aber noch keine Maßnahmen ergriffen
- Wir untersuchen die DSGVO und ihren Anwendungsbereich
- Wir haben einen Plan für DSGVO





# Unternehmen bereiten sich auf Brexit vor

Am 23. Juni 2016 schockierte Großbritannien die Welt, als es ein Referendum zum Verlassen der Europäischen Union (EU) verabschiedete. Diese Entscheidung löste eine Schockwelle auf den Weltmärkten aus, da die Auswirkungen des Austritts Großbritanniens aus der Europäischen Union nun nicht mehr pure Theorie waren, sondern Realität geworden sind.

Die erste Abstimmung stieß auf heftige Gegenreaktionen aus der Wirtschaft. Das Britische Pfund stürzte ab und ist gegenüber dem US-Dollar um rund 15 % im Vergleich zu seinem Wert vor dem Referendum gefallen.<sup>106</sup> Während sich der FTSE 100 von seinem anfänglichen Abfall erholt hat,<sup>107</sup> hat eine lange Liste von Brexit-Unbekannten zu einem wechselhaften Start in das Jahr 2018<sup>108</sup> geführt. Diese Unsicherheit hat britische Staatsanleihen in Richtung Rekordtiefs gedrängt, da Investoren nach sichereren Anlagen suchen.

Viele globale Unternehmen müssen nun schwierige Entscheidungen treffen, wie sie mit ihrem Geschäft in Großbritannien vorgehen möchten. Für viele war das Vereinigte Königreich ein Bindeglied zur EU. Da aber das Vereinigte Königreich nun die EU verlässt, überdenken viele ihre britischen Aktivitäten. In einer Studie von Gowling WLG gaben zwei Drittel der befragten US-Unternehmen an, dass die Brexit-Entscheidung bereits Auswirkungen auf die Investitionsentscheidungen in dieses Land habe.<sup>109</sup> Die Hälfte der

befragten Unternehmen gaben ihre Pläne bekannt, Großbritannien zu umgehen, um direkt mit der EU Geschäfte zu tätigen.

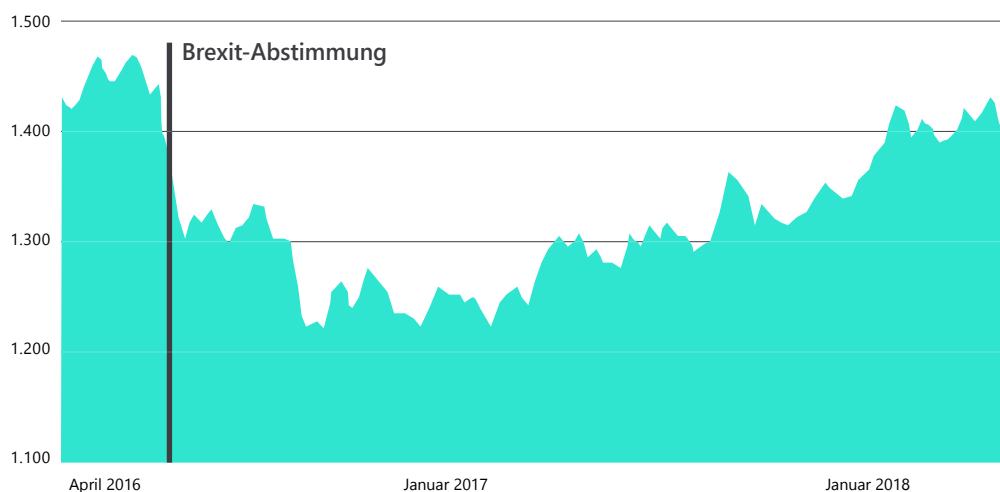
Die große Unsicherheit um den Brexit herum wirkt sich auch auf den Arbeitsmarkt in Großbritannien aus, wo Unternehmen, Arbeitssuchende und Mitarbeiter bereits eine gewisse Unsicherheit verspüren. Im Jahr nach der Brexit-Abstimmung bewarben sich weniger Ausländer um eine Arbeitsstelle in Großbritannien. Sie waren sich über ihre Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis unsicher. Weniger britische Unternehmen schickten Angebote an Arbeitssuchende außerhalb Großbritanniens. Dies hat dazu geführt, dass der Anteil ausländischer Kandidaten im britischen Talentpool um 50 Prozent<sup>110</sup> zurückgegangen ist. Darüber hinaus gaben 41 Prozent der befragten britischen Mitarbeiter aus dem technischen Sektor an, dass sie aufgrund von Brexit weniger wahrscheinlich ihr Geschäft in Großbritannien starten würden.

DaderBrexitimmernäherrückt, versuchen Unternehmen immer noch alle Aspekte des zukünftigen Handelsabkommens der britischen Regierung mit der EU und der Welt zu klären. Diese Unklarheit hat bei den Führungskräften, die aufgrund der Unsicherheit große Schwierigkeiten bei der Festlegung langfristiger Anlagestrategien haben, zu Frustrationen geführt.

Das Vereinigte Königreich soll die EU am 29. März 2019 verlassen.

**Das Vereinigte Königreich soll die EU am 29. März 2019 verlassen.**

## Britisches Pfund/US- Dollar



**Rechtlicher Hinweis:** Das in diesem Dokument enthaltene Material dient nur zu Informationszwecken und ist nicht als Ersatz für eine professionelle Beratung gedacht. Bitte konsultieren Sie einen Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwalt, um sich über neue Regeln und Richtlinien zu informieren.

66 Prozent der Verbraucher halten es für wichtig, dass Marken eine öffentliche Position zu sozialen und politischen Themen beziehen.



## Führungskräfte versuchen, sich in einem stark politisierten Umfeld zurechtzufinden

Während Unternehmen in der Vergangenheit einen in hohem Maße strategischen und taktischen Ansatz in ihrer Öffentlichkeitsarbeit verfolgt haben, haben massive Social-Media-Kampagnen und Boykotte wie #GrabYourWallet – eine Bewegung, die von Shannon Coulter im Oktober 2016 ins Leben gerufen wurde – viele Unternehmen dazu gezwungen, politisch aktiv zu werden, ob sie es wollten oder nicht.

Ausführungsanordnungen, die sowohl Kunden als auch Mitarbeiter direkt betreffen, haben Unternehmen dazu veranlasst, eine politische Position einzunehmen. CEOs von Microsoft, Apple, Google, Goldman Sachs, Starbucks, Nike, Tesla und Facebook haben (neben vielen anderen) bestimmte Richtlinien – einschließlich derjenigen zu Einwanderung und Umwelt – in öffentlichen Erklärungen abgelehnt und sich verpflichtet, ihre Mitarbeiter zu schützen, wenn sie von bestimmten Entscheidungen betroffen sein könnten.<sup>111</sup> Eine Regierungsanordnung vom April 2017, die eine Überprüfung der nationalen Denkmäler forderte, veranlasste die Outdoor-Einzelhändler REI, Patagonia und The North Face, ihre Kunden aufzufordern, sich mit ihren Gesetzgebern in Verbindung zu setzen und sich jeder Gesetzgebung zu widersetzen, die staatlich geschütztes öffentliches Land bedroht.<sup>112</sup>

In der Vergangenheit kam es selten vor, dass große Unternehmen offen politische Aussagen machten. Angesichts der demografischen Entwicklung, des Aufstiegs der sozialen Medien und eines sich schnell verändernden politischen Umfelds erheben die Kunden jedoch ihre Stimme, wenn sie glauben, dass ein Unternehmen falsch gehandelt hat. Sie erwarten nun, dass Marken zu diesen Themen Stellung beziehen. In einer aktuellen Studie von Sprout Social hielten es 66 Prozent der Verbraucher für wichtig, dass Marken eine öffentliche Position zu sozialen und politischen Themen beziehen.<sup>113</sup>



## Unsicherheit fordert ihren Tribut

Führungskräfte sind darauf spezialisiert, „das Unerwartete zu erwarten“. Doch das Leben in der Vorhölle kann einen Tribut fordern, denn langfristige Unsicherheit – ob geopolitisch, regulatorisch, sozial oder anderweitig – ist mit einem anhaltenden Rückgang der Wirtschaftstätigkeit verbunden.<sup>114</sup> Darüber hinaus zeigen Studien auch keine Hinweise auf eine schnelle Erholung bei abnehmender Unsicherheit. Diese Erscheinung ist als der „Abwarten-und-Schauen“-Effekt bekannt. Stattdessen zeigen die Daten, dass diese Unsicherheit aus einer Reihe von Rückkopplungsschleifen besteht, die auf schlechte wirtschaftliche Zeiten hindeuten.

Die Forscher Bachmann, Elstner und Sims zeigen in der NBER-Studie „Uncertainty and Economic Activity“,<sup>115</sup> dass Unternehmen in einem unsicheren Umfeld in eine defensive Haltung wechseln. Aufgrund der Unsicherheit reduzieren Unternehmen die Gesamtinvestitionen, was zu einem Rückgang der Einstellungszahlen, der Arbeitszeiten, der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, der Produktion und Arbeitsproduktivität führt.

Bachmann, Elstner und Sims schreiben, dass „Unternehmensunsicherheit ähnliche Auswirkungen wie negatives Geschäftsklima hat“ und beschreiben, wie in diesen Zyklen hart verdiente Beziehungen beschädigt werden und Geschäftsmodelle scheitern. All dies wiederum führt zu einer Verringerung der Wirtschaftsleistung und erhöht die Unsicherheit, was den Zyklus erneut in Gang setzt. „Geschäfts- und Kundenbeziehungen müssen wiederhergestellt und Geschäftsmodelle geändert werden, wenn die Konjunktur nachlässt. Dies erzeugt Unsicherheit.“ Kurz zusammengefasst in ihren abschließenden Worten: „Unsicherheit ist ein Begleitphänomen primärer negativer Wirtschaftsdynamik. Schlechte Zeiten bilden den Nährboden für Unsicherheit.“

Unsicherheit gestaltet es für Unternehmen schwieriger, Leistung und Risiko zu prognostizieren. 71 Prozent der Finanzexperten gaben an, dass die Risikoprognose heute genauso schwierig oder sogar noch schwieriger ist wie vor drei Jahren. 54 Prozent von ihnen glauben, dass es in den nächsten drei Jahren immer schwieriger werden wird, diese Prognose zu treffen.<sup>116</sup>

Trotz der Daten schafft die Komplexität des Jahres 2018 nur eine größere Unsicherheit über die Auswirkungen dieser Unsicherheit. In Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Bachmann, Elstner und Sims werden die Rückkäufe von Goldman Sachs-Projekten im Jahr 2018 auf 650 Milliarden US-Dollar steigen, was einem Anstieg von 23 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Diese Zunahme bei den Rückkäufen, die zu einem großen Teil auf Einsparungen durch die kürzlich beschlossenen Steuersenkungen in den USA zurückzuführen ist, deutet darauf hin, dass Unternehmen nach alternativen Wegen suchen, ihre Geldmittel einzusetzen, anstatt intern zu reinvestieren. Da Unternehmen ihre Rückkäufe ausweiten, prognostiziert Goldman Sachs auch ein Wachstum von 16 Prozent bei Fusionen und Übernahmen (360 Milliarden US-Dollar) und einen Anstieg der Investitionsausgaben um 11 Prozent (690 Milliarden US-Dollar).<sup>117</sup> Dies sind alles widersprüchliche Tatsachen, die zur Komplexität dieser modernen Zeiten beitragen.

Das Ergebnis bleibt abzuwarten, aber eines steht fest: Wenn kein Ende der Unsicherheit in Sicht ist, werden sich die Unternehmen auf ihre Finanzführungskräfte verlassen, damit diese sie auf dem Weg durch diese unruhigen Zeit begleiten.

## Schwenken und anpassen

*Die heutigen Führungskräfte stehen vor vielen schwierigen Entscheidungen, denn sie müssen sich in einer Zeit mit erheblichen Unklarheiten und Unsicherheiten zurechtfinden. Bei Microsoft ermöglichen wir diesen Führungskräften einen besseren Einblick in ihre Geschäftsabläufe und helfen ihnen, neue Gefahren zu erkennen. Wir bieten ihnen die Flexibilität, sich schnell an neue Umstände anzupassen und problemlos zu skalieren.*

### Besseres Risikomanagement

Von der Cybersicherheit bis hin zur Compliance müssen Finanzfachleute eine Vielzahl von Bedrohungen für ihr Unternehmen bewältigen. Mit der Sicherheit, dem Datenschutz, der Transparenz und der branchenführenden Compliance-Versorgung von Azure können Führungskräfte Cyberrisiken besser managen. Mit einheitlichen Daten in der Cloud können Finanzteams die Geschwindigkeit und Genauigkeit der Berichterstattung verbessern.


### Flexibilität erhöhen

Um in einer unsicheren Welt erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen flexibel agieren und sich schnell an veränderte Marktbedingungen anpassen. Mit Azure und Dynamics 365 erhalten Unternehmen die Flexibilität jede Anwendung überall bereitzustellen. Sie können Erweiterungen nutzen, um schnell neue, benutzerorientierte Funktionen hinzuzufügen. Sie können problemlos steuern, wie System-Updates und neue Funktionen im gesamten Unternehmen implementiert werden.

### Mit Leichtigkeit skalieren

Unternehmen stehen vor vielen Herausforderungen, wenn es darum geht, im In- und Ausland und in neue Branchen zu expandieren. Die Cloud-Bereitstellungsoptionen von Dynamics 365 machen die Skalierung einfacher denn je. Unternehmen können jetzt eine Skalierung nach oben und unten vornehmen, um saisonale Anforderungen besser zu bewältigen, oder eine Dynamics 365-Instanz auf einem Server in einem neuen Land duplizieren.



A photograph of three people (two men and one woman) sitting around a round wooden table in a modern office or cafe setting. They are looking at a laptop. The background features large windows with black frames and a view of a building exterior. The text is overlaid on the left side of the image.

# Unternehmen passen sich an die sich weiterentwickelnden Mitarbeiter an

- Die Belegschaft verändert sich weiter
- Vielfalt und Integration stehen im Vordergrund
- Millennials werden zu Managern und Gen Z zu Absolventen
- Kompetenzlücken schaffen neue Herausforderungen im Personalbereich
- Unternehmen bringen Technologie und Politik bei der Verlagerung unternehmerischer Prozesse ins Ausland in Einklang
- Unternehmen kehren zur Telearbeit zurück
- Die Gig Economy boomt





# Unternehmen passen sich an die sich weiterentwickelnden Mitarbeiter an

## Die Belegschaft verändert sich weiter

Die Arbeitskräfte verändern sich. Die Rezession hat viele Mitarbeiter dazu veranlasst, den Ruhestand zu verschieben oder ins Berufsleben zurückzukehren. Ältere Erwachsene (ab 55 Jahren) bilden heute das am schnellsten wachsende Segment der amerikanischen Arbeitskräfte.<sup>118</sup> Gleichzeitig prägt mit zunehmend mehr Gen Z-Mitgliedern eine neue Generation von Millennial-Mitarbeitern die Belegschaft. Diese hochmotivierten, hochqualifizierten und technisch versierten jungen Fachleute zwingen viele Unternehmen, ihr Arbeitsumfeld neu zu definieren.

Diese Spaltung zwischen alternden Mitarbeitern, von denen einige Schwierigkeiten haben, sich an die neuen, schnelllebigen und technologieintensiven Geschäftsumgebungen von heute anzupassen, und älteren Mitgliedern der Gen Z-Generation, die in der „realen Welt“ gerade erste Erfahrungen sammeln, stellt Führungskräfte vor zwei kritische Fragen. Erstens kann es für Unternehmen schwierig werden, Talente mit einer idealen Balance aus Flexibilität und Erfahrung zu finden, mit deren Unterstützung sie erfolgreich sein können. Und zweitens stellt es keine leichte Aufgabe für Manager dar, Teams zu leiten, deren Mitglieder sehr unterschiedliche Denkweisen, Kompetenzen und Anforderungen haben.

Finanzführungskräfte müssen sich also bei Millennials und Gen Z mit einer neuen Art von Unternehmern befassen. Millennials gründen mehr Unternehmen, und zwar in einem früheren Alter als Baby Boomers.<sup>119</sup> Unternehmergeist wird bei Mitarbeitern zunehmend als großer Vorteil gesehen. Gleichzeitig handelt es sich jedoch auch um ein Merkmal, das sich für Unternehmen als problematisch erweisen kann, wenn die Mitarbeiter ihre ganze Energie in eigene Projekte stecken. Bootstrapped-Unternehmer können sich die Freiheit nehmen, Unternehmensressourcen für persönliche Zwecke zu nutzen. Diese Freiheiten können das Mitnehmen von kleinen Gegenständen wie Stiften und Papier sowie die Verwendung von Datenabonnements, Unternehmenssoftware oder Arbeitsgeräten umfassen. Mitarbeiter, die gleich an mehreren Fronten aktiv sind, werden müde, weniger produktiv und fehleranfällig.

Dies soll nicht bedeuten, dass Unternehmen eine defensive Haltung einnehmen sollten, wenn sie feststellen, dass Mitarbeiter Nebenverpflichtungen haben oder Start-ups gründen. Stattdessen sollten Finanzführungskräfte formelle Programme einführen, mit

## Executive Summary

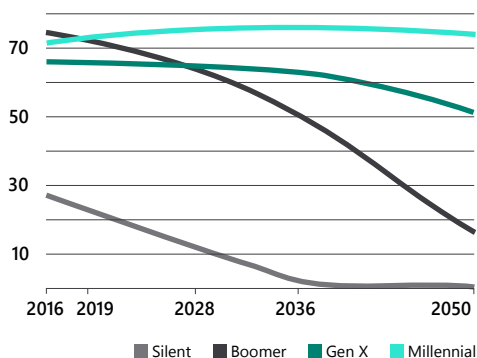
*Eine neue Generation hochqualifizierter Arbeitskräfte betritt den Arbeitsmarkt. Sie zwingen die Unternehmen dazu, ihre Prioritäten neu zu bewerten.*

## Highlights:

- Ältere Erwachsene (ab 55 Jahren) bilden heute das am schnellsten wachsende Segment der amerikanischen Arbeitskräfte.
- Bis zum Jahr 2065 wird es keine ethnische Mehrheit in den USA geben
- Bis 2024 könnte ein Bedarf an 736.000 Datenwissenschaftlern bestehen. Derzeit stehen allerdings nur 438.000 Datenwissenschaftler in der Belegschaft zur Verfügung.

**Die Arbeitskräfte verändern sich.**

### Voraussichtliche Bevölkerungszahl nach Generation in Millionen



denen Mitarbeiter ihre unternehmerischen Anstrengungen zum Wohle des Unternehmens einsetzen – ein Konzept, das als Intrapreneurship bekannt ist. Unternehmen mit einer Intrapreneurship-Kultur genießen ein höheres Maß an zielgerichtetem Management und Mitarbeiterengagement, Eigenschaften, die letztlich zu mehr Kreativität,<sup>120</sup> Mitarbeiterbindung und Innovationen führen.

## Vielfalt und Integration stehen im Vordergrund

Zwei neue Generationen stehen kurz davor, zur größten Gruppe der Belegschaft zu werden. Sie sind beide vielfältiger als frühere Generationen und legen einen höheren Wert auf Vielfalt, Inklusion und Zugänglichkeit als ihre Vorgänger. Bei diesen Generationen handelt es sich natürlich um Millennials und Gen Z. Im Vergleich zu Baby Boomers und Gen X haben mehr Millennials und Mitglieder der Gen Z die Vielfalt und Inklusion eines potenziellen Arbeitgebers als wichtigen Faktor bei ihrer Arbeitssuche genannt.<sup>121</sup>

Studien von Nielsen zeigen, dass Gen Z und Millennials, die etwa 48 % der US-Bevölkerung ausmachen, über eine größere ethnische Vielfalt verfügen als frühere Generationen.<sup>122</sup> Bis zum Jahr 2065 wird es in den USA keine einzige ethnische Mehrheitsgruppe geben.<sup>123</sup> Das Gesicht der amerikanischen Bevölkerung verändert sich, und mit ihm ändern sich auch unsere Erwartungen an Arbeitskräfte.

Mitarbeiter, Investoren und die Öffentlichkeit haben begonnen, mehr Transparenz und Verantwortlichkeit von den Unternehmen in sozialen Fragen zu fordern. Im Gegenzug erkennen die Unternehmen ihre Mängel an. Sie gehen Verpflichtungen ein und tätigen Investitionen, um die Situation zu ändern. Das vergangene Jahr war ein besonders hartes Jahr für die Technologiebranche. Eine Reihe von hochkarätigen

Unternehmen wurden wegen Fehlritten und Misserfolgen im Hinblick auf implizite und explizite Vorurteile am Arbeitsplatz intensiv kritisiert.<sup>124</sup>

Als Reaktion auf eine immer größer werdende nationale Diskussion über Repräsentation und Gleichberechtigung hat sich eine Koalition von Führungskräften zusammengeschlossen, um CEO Action for Diversity & Inclusion zu gründen. Es handelt sich dabei um eine Gruppe, die sich der Förderung eines offenen Gesprächs über Themen wie ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht und sexuelle Orientierung am Arbeitsplatz widmet. Auf ihrer Website [ceoaction.com](http://ceoaction.com) hat die Gruppe eine Zusammenfassung von Best Practices erstellt, um über einen vielfältigeren und integrativeren Arbeitsplatz zu diskutieren und ihn zu fördern.

Abgesehen von der öffentlichen Prüfung gibt es viele Gründe, warum Unternehmen eine Belegschaft mit einer größeren Vielfalt anstreben. Sie sorgt für ein Gefühl der Gerechtigkeit, erfüllt den Wunsch des Unternehmens,<sup>125</sup> dass die Belegschaft eines Unternehmens in ihrer Zusammensetzung der Bevölkerung entspricht und steigert die Unternehmensrentabilität. Studien von McKinsey zeigen, dass Unternehmen, die sich im oberen Viertel in Bezug auf Geschlecht und Rassenvielfalt befinden, eher finanzielle Renditen erzielen konnten, die über dem nationalen Branchenmedian lagen.<sup>126</sup>

Wenn Unternehmen wirklich an Geschlechts und Rassenvielfalt arbeiten, öffnen sie sich für eine Vielfalt von Ideen, die ihnen neue Möglichkeiten eröffnen, lange bestehende Annahmen infrage stellen und dazu beitragen, neue Gruppen von talentierten Menschen zu entdecken.





## Millennials werden zu Managern und Gen Z zu Absolventen

Vor nicht allzu langer Zeit war die Geschäftswelt völlig verwirrt darüber, wie man mit Millennials am Arbeitsplatz umgeht. Unternehmen versuchten, vorherzusagen, was sie von dieser neuen und scheinbar exotischen Generation zu erwarten haben. Im Jahr 2018 nähern sich die ältesten Millennials bereits der Mitte ihrer Karriere, wobei viele von ihnen Führungsaufgaben übernehmen. Und da Millennials früher, als in der Vergangenheit üblich war, mehr Verantwortung übernehmen, sind sie zunehmend in der Lage, Mitarbeiter zu führen, die älter sind als sie selbst.<sup>127</sup>

Manager oft flexibler, wenn es darum geht, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich bei Bedarf um persönliche Angelegenheiten zu kümmern, solange sie ihre Aufgaben erledigen.<sup>128</sup>

Die Spitze der Gen Z (auch bekannt als iGen) hat ihren Einstieg in die Arbeitswelt gerade erst begonnen. Ihre Überzeugungen, Einstellungen und Gewohnheiten werden die Arbeitsweise von Unternehmen prägen. Sie werden die Führungsqualitäten der Manager, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind, neu definieren.

In ihrem Buch *iGen: Why Today's Super-Connected Kids are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy—and Completely Unprepared for Adulthood*, analysiert Professor Jean M. Twenge von der San Diego State University

ihrer Vollzeitbeschäftigung, die auch Einkommen generieren. Heute heißt es „jeder hat ein Nebengeschäft“.<sup>130</sup>

Die ältesten Mitglieder von Gen Z, die jetzt im späten Teenager-Alter oder in den frühen Zwanzigern sind, wuchsen während einer wirtschaftlichen Rezession auf und handeln deshalb weitaus risikoärmer als die Millennials.<sup>131</sup> Im Durchschnitt werden diese Digital Natives später erwachsen als frühere Generationen. Wichtige Meilensteine wie Dating, Führerscheinerwerb und ihren ersten Arbeitsplatz erreichen sie später in ihrem Leben. Infolgedessen haben sie weniger Lebenserfahrung, wenn sie in die Belegschaft kommen. Ein hohes Maß an Aufsicht und Anleitung kann bei ihnen erforderlich sein, da sie sich an den Rhythmus und die Verantwortlichkeiten



Als Gruppe gelten Millennials typischerweise als technisch versiert, unternehmerisch, teamorientiert. Sie legen auch großen Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Alle diese Faktoren wirken sich auf ihren Führungsansatz aus. In der Praxis bedeutet dies, dass sie wahrscheinlich Kommunikations- und Kooperationstechnologien am Arbeitsplatz einsetzen, um Kommunikation und Teamarbeit zu fördern. Sie fördern auch eine flachere Hierarchie am Arbeitsplatz, indem sie gute Ideen aus allen möglichen Quellen aufnehmen. Die aktuelle IT-Umgebung macht es den Mitarbeitern leichter denn je, jederzeit und überall zu arbeiten. Aus diesem Grund sind die Millennial-

die Auswirkungen dieser Generation auf die Gesellschaft, wenn sie erwachsen wird. Die Forschung von Twenge ergab, dass sich die Mitglieder der Gen Z mehr auf die Arbeit als die Millennials im gleichen Alter konzentrieren und eher eine stabile Beschäftigung suchen als eine selbständige Tätigkeit.<sup>129</sup>

In *Gen Z@Work: wie die nächste Generation ist die Umwandlung am Arbeitsplatz* widersprechen die Autoren David und Jonah Stillman diesem Standpunkt. Sie behaupten, dass die unternehmerischen Impulse dieser Generation einen anderen Reifeprozess durchlaufen und einfach in einer anderen Art und Weise ausgedrückt werden. Zunehmend verfolgt Gen Z-Generation Interessen außerhalb

des erwachsenen Arbeitslebens anpassen müssen.<sup>132</sup>

Diese Ergebnisse bieten Chancen für Unternehmen. Sie stellen sie aber auch vor Herausforderungen. Aus finanzieller Sicht könnte der Wunsch der Gen Z nach einer stabilen und langfristigen Beschäftigung zu einer höheren Mitarbeiterbindung und damit im Laufe der Zeit zu niedrigeren Einstellungs- und Ausbildungskosten für neue Mitarbeiter führen. Im Gegenzug müssen die Arbeitgeber bereit sein, in die Ausbildung und Anleitung der Gen Z-Mitarbeiter zu investieren. Sie müssen sie dabei unterstützen, sich an den Unternehmensalltag anpassen und Wege finden, ihre unternehmerischen Bestrebungen in ihre Arbeit im Unternehmen zu integrieren.



## Kompetenzlücken schaffen neue Herausforderungen im Personalbereich

Eine der eher unterschätzten Aufgaben des CFO ist die Entwicklung von Talenten in ihrem Unternehmen. Laut dem KPMG Global CEO Outlook-Bericht gaben 97 % der CEOs an, dass die CFOs für die Gewinnung und Bindung von Top-Finanztalenten verantwortlich sind, aber nur 33 Prozent gaben ihren CFOs eine Bestnote im Talentmanagement.<sup>133</sup> Mit einer Arbeitslosenquote von 4,1 Prozent, dem niedrigsten Wert seit mehr als einem Jahrzehnt,<sup>134</sup> kann es schwieriger sein, Talente zu gewinnen, als es zunächst scheint. In einer aktuellen Umfrage gaben 46 Prozent der Arbeitgeber an, Schwierigkeiten bei der Besetzung von Arbeitsplätzen zu haben.<sup>135</sup>

Ein Teil dieser Kompetenzlücke hat sich entwickelt, da sich die Ausbildungsprogramme im Finanzwesen weiterhin stark auf traditionelle Finanzaufgaben konzentrieren. Die neuen Verantwortlichkeiten der Unternehmensfinanzierung wie das Management von Technologie und Betriebsabläufen werden vernachlässigt. Laut einer McKinsey-Studie könnte bis 2024 ein Bedarf an 736.000 Datenwissenschaftlern bestehen. Derzeit stehen allerdings nur 438.000 Datenwissenschaftler in der Belegschaft zur Verfügung.<sup>136</sup>

In einer von der Bentley University in Auftrag gegebenen Umfrage gaben 58 Prozent der Befragten, darunter Entscheidungsträger aus der Wirtschaft, Personalvermittler und Studenten, jungen Hochschulabsolventen die Note „C“ oder schlechter in Bezug auf ihre Vorbereitung auf ihren ersten Job. Fast zwei Drittel der Befragten bezeichneten die mangelnde

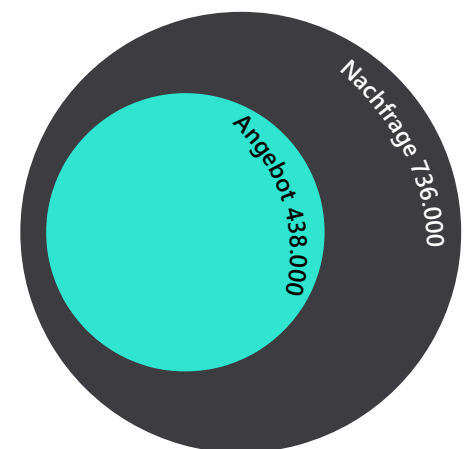
Vorbereitung der Millennials als ein „echtes Problem“.<sup>137</sup> 64 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass die mangelnde Vorbereitung der neu eingestellten Mitarbeiter die Produktivität ihres Geschäftsbetriebs beeinträchtigt. 74 Prozent gaben an, dass die mangelnde Bereitschaft einen Einfluss auf die wirtschaftlichen Herausforderungen hat, vor denen die USA heute stehen. Infolge dieser Herausforderungen gaben 52 Prozent der CFOs an, dass sie sich nicht auf strategische Prioritäten konzentrieren können. Sie waren aufgrund mangelnder erforderlicher Kompetenzen nicht in der Lage, andere Aufgaben an ihr Team zu übertragen.<sup>138</sup>

Die Nachfolgeplanung ist auch für CFOs zu einer komplizierteren Aufgabe geworden, da ihre Rollen viel vielfältiger geworden sind. Der Weg zum CFO führt nicht mehr über die Finanzabteilung, sondern häufig über Führungsrollen im betrieblichen Bereich und Aufgaben der Geschäftsführung. Auf dem Weg nach oben werden viele CFOs mit der Verantwortung betraut, wichtige Geschäftsbereiche oder Kundensegmente im Zusammenhang mit ihrer finanziellen Verantwortung zu leiten. Die CFO-Position ist nicht mehr nur eine funktionale Rolle, sondern eine Führungsrolle im Unternehmen.

**69 Prozent der Fortune-500-CFOs wurden unternehmensintern befördert.**

Heute werden die Rollen der meisten CFOs intern besetzt, wobei 69 Prozent der Fortune-500-CFOs aus ihrem Unternehmen heraus befördert wurden.<sup>139</sup> Von den intern beförderten CFOs waren 70 Prozent vor ihrer Beförderung mehr als 11 Jahre im Unternehmen tätig und 41 Prozent waren mehr als 20 Jahre lang dort angestellt.<sup>140</sup>

## Angebot und Nachfrage für Datenwissenschaftler bis 2024





## Unternehmen bringen Technologie und Politik bei der Verlagerung unternehmerischer Prozesse ins Ausland in Einklang

Seit der Jahrtausendwende sind die Offshoring-Aktivitäten stetig gewachsen. Dies ist vor allem auf eine verbesserte Kommunikation (über Technologie), bessere Reisemöglichkeiten und einen wachsenden kostengünstigen, hochqualifizierten Arbeitsmarkt im Ausland zurückzuführen. Technologie – die gleiche bahnbrechende Kraft, mit der Unternehmen Arbeitsplätze ins Ausland auslagerten – kann sie nun zurück ins Land holen.

Die Einführung der Roboter-Prozessautomatisierung, künstlicher Intelligenz und Machine Learning ermöglicht es Unternehmen, Routineaufgaben zu automatisieren, die zuvor an eine menschliche Belegschaft im Ausland ausgelagert worden wären. Dieser Trend hat zu einem Anstieg der inländischen Arbeitsplätze geführt, da Unternehmen qualifizierte Fachkräfte einstellen, die die Technologie in lokalen Einrichtungen überwachen und Fehler beheben. Gleichzeitig investieren sie weiterhin in Forschung, um die Entwicklung in diesen Bereichen voranzutreiben.<sup>141</sup> Für CFOs bringt die Entscheidung, Aufgaben mit geringen Qualifikationsvoraussetzungen wieder intern zu erledigen und gleichzeitig neue, hochqualifizierte Positionen zu schaffen, sowohl Kosteneinsparungen als auch politisches Wohlwollen mit sich.

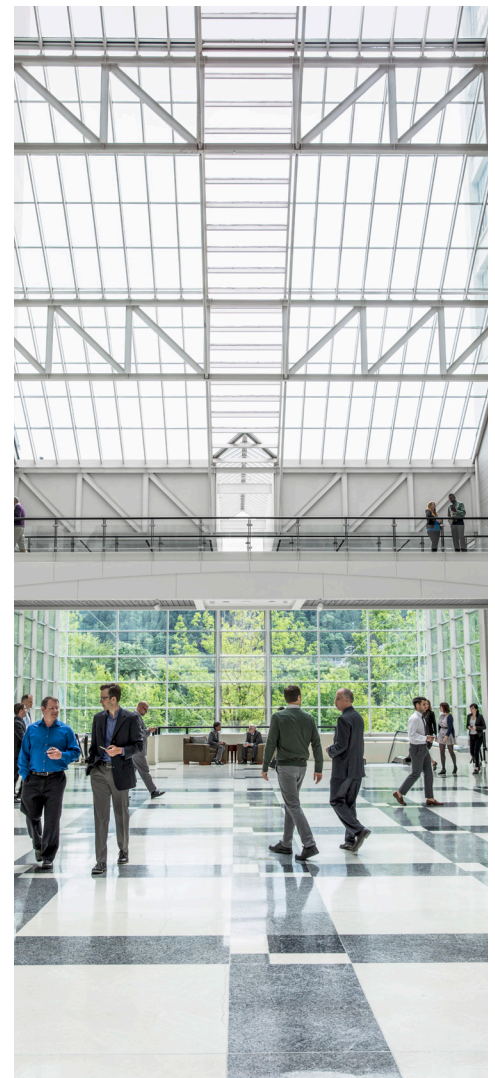
Während Unternehmen dank Technologie ihre Offshore-Engagements reduzieren können, könnten die jüngsten Entwicklungen in der nationalen und internationalen Politik den gegenteiligen Effekt haben. In den USA kann eine neu

eingeführte Zollgebühr auf Stahl und Aluminium Unternehmen dazu zwingen, den Kauf oder die Herstellung bestimmter Waren auszulagern. Derzeit übersteigt die Inlandsnachfrage nach Stahl und Aluminium das verfügbare Angebot. Aufgrund der Zollsätze, die sich auf Rohstoffe, aber nicht auf Fertigprodukte auswirken, können sich Unternehmen, die Produkte auf US-Boden unter Verwendung des importierten Stahls herstellen, dies möglicherweise nicht mehr leisten. In einigen Fällen werden sie ihre Produktion dann auslagern. Ebenso können Unternehmen, die derzeit Stahlkomponenten von US-Unternehmen beziehen, Fertigprodukte von Herstellern aus Übersee importieren, um preislich wettbewerbsfähig zu bleiben.<sup>142</sup>

Der Tax Cut and Jobs Act, der im vergangenen Dezember in Kraft getreten ist, kann auch unbeabsichtigte Auswirkungen auf das Offshoring von US-Unternehmen haben. Der Plan sieht die Schaffung eines territorialen Steuersystems vor, nach dem Gewinne, die von US-Unternehmen im Ausland erzielt werden, nicht der US-Steuer unterliegen. Viele Experten befürchten, dass dies die Unternehmen dazu veranlassen wird, Arbeitsplätze und Betriebe in Länder mit niedrigeren Steuersätzen als im Inland zu verlagern.<sup>143</sup>

In Europa könnte die Entscheidung Großbritanniens, die EU zu verlassen, dazu führen, dass Arbeitsplätze aus dem Vereinigten Königreich abfließen. Aufgrund der Unsicherheit über den inländischen Arbeitsmarkt und der hohen Kosten für die Einstellung ausländischer Arbeitnehmer als Folge von Brexit können qualifizierte Arbeitsplätze, die zuvor mit nach Großbritannien gezogenen Bürgern anderer EU-Mitgliedsländer besetzt waren, außerhalb von Großbritannien ausgelagert werden.<sup>144</sup>

**Die gleiche bahnbrechende Kraft, mit der Unternehmen Arbeitsplätze ins Ausland auslagerten, kann sie nun zurück ins Land holen.**

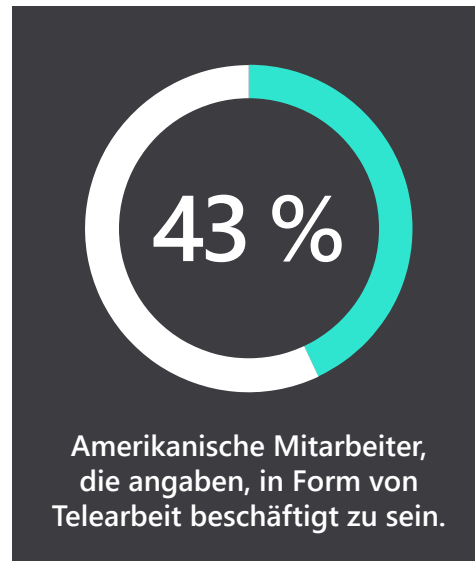


## Unternehmen kehren zur Telearbeit zurück

Das „Telearbeitsexperiment“, wie wir es kennen, könnte bald zu Ende gehen. Allein im vergangenen Jahr haben Unternehmen wie Yahoo!, Bank of America, Aetna und IBM ihre Telearbeitsprogramme zugunsten traditioneller Arbeitsumgebungen beendet oder zurückgefahren. Diese plötzliche Umkehrung der Politik spiegelt mehrere zugrunde liegende Annahmen wider.

Erstens ist da die Hoffnung, dass die Zusammenführung von Mitarbeitern in traditionellen Büroumgebungen es größeren Unternehmen ermöglichen wird, sich besser gegen Start-ups zu behaupten. Große Unternehmen, die insgesamt weniger wendig als ihre kleineren Konkurrenten sind, haben es schwerer ebenso schnell auf Chancen wie Start-ups zu reagieren. Dies wird vor allem durch die Tatsache verstärkt, dass sich ihre Mitarbeiter nicht mehr täglich am Arbeitsplatz direkt sehen. Durch die Zusammenführung der Mitarbeiter unter einem Dach hoffen diese Unternehmen, das kollektive intellektuelle Potenzial ihrer Mitarbeiter zu nutzen, die Zusammenarbeit zu fördern und das Tempo der Arbeitsabläufe zu erhöhen.

Die zweite Annahme lautet, dass die Zusammenführung von Mitarbeitern an einem Standort den Führungskräften ein größeres Maß an Kontrolle über ihre Mitarbeiter bereitstellt. Nach Jahren der Telearbeit stellen einige Unternehmen fest, dass ihre Richtlinien für die Telearbeit möglicherweise nicht gut durchdacht sind und deshalb zu Produktivitätsverlusten führen.



Interessanterweise kommt dieser Schritt zu einer Zeit, in der mehr Menschen in Form von Telearbeit beschäftigt sind als je zuvor. Der FlexJobs' 2017 State of Telecommuting in the U.S. Employee Workforce Report ergab, dass der Anteil der Telearbeit zwischen 2005 und 2015 um 115 Prozent gestiegen ist. Dabei gaben vier Millionen Mitarbeiter an, dass sie mehr als die Hälfte der Zeit von zu Hause aus gearbeitet haben.<sup>145</sup> Laut der Gallup's State of the American Workplace-Umfrage berichteten 43 Prozent der amerikanischen Mitarbeiter 2016 einer Beschäftigung in Form von Telearbeit nachzugehen – ein Anstieg von 4 Prozent gegenüber 2012.<sup>146</sup>

## Ist Telearbeit die richtige Wahl für Ihr Unternehmen?

*Für CFOs und andere Führungskräfte der obersten Führungsebene beruht die Entscheidung, ob sie ihre Richtlinien für Telearbeit erweitern oder zurückfahren wollen, auf drei Faktoren:*

### **Ist Ihre Belegschaft ausreichend zentralisiert, um das traditionelle Arbeitsumfeld zukunftsfähig und kostengünstig zu gestalten?**

In Märkten, in denen Sie nur wenige Mitarbeiter benötigen, können die Betriebskosten für Miete und Instandhaltung von Büroflächen die Vorteile der Zusammenführung von Mitarbeitern überwiegen.

### **Sind Ihre Mitarbeiter in Funktionen tätig, die von der direkten Zusammenarbeit mit Kollegen profitieren würden?**

Wenn ja, könnte die Nähe und Unmittelbarkeit eines gemeinsamen Arbeitsplatzes zu Erkenntnissen und Entwicklungen führen, die bei mobilen Mitarbeitern nicht möglich wären. Umgekehrt bietet Telearbeit in Fällen, in denen Mitarbeiter selbstständig arbeiten und deren Verantwortlichkeiten isoliert sind, ein Maß an Flexibilität und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, das bei ständigen Pendelfahrten möglicherweise unerreichbar wäre.

### **Würde die Arbeit in einem traditionellen Büroumfeld Ihre Mitarbeiter effizienter machen?**

Wenn Sie feststellen, dass Ihre in Telearbeit beschäftigten Kollegen mit der Einhaltung von Fristen oder Quoten zu kämpfen haben, dann ist es vielleicht an der Zeit, die Gruppe wieder zusammenzuführen.



## Die Gig Economy boomt

Die Verbreitung digitaler Plattformen und Technologien hat die Gig-Wirtschaft realisierbar und für eine wachsende Anzahl von Menschen attraktiv gemacht. 36 Prozent der amerikanischen Arbeitskräfte sind inzwischen freiberuflich tätig;<sup>147</sup> Arbeitnehmer entscheiden sich für die Flexibilität der freien Mitarbeit gegenüber den Verlockungen eines traditionellen Arbeitsplatzes (z. B. bezahlte Freistellung, Gesundheitsfürsorge und Altersvorsorge).

Intuit schätzte, dass 2017 3,9 Millionen Menschen regelmäßig in der Gig Economy arbeiteten. Diese Zahl soll laut ihren Prognosen bis 2021 9,2 Millionen erreichen.<sup>148</sup> 41 Prozent der in der Gig Economy tätigen Mitarbeiter haben auch einen Teilzeit- oder Vollzeitjob. Sie nutzen ihre freie Zeit zur Einkommensergänzung.<sup>149</sup> Ein häufiges Missverständnis ist, dass ausschließlich

Millennials an der Gig Economy teilnehmen. Während sie derzeit den größten Teil der Mitarbeiter in der Gig-Economy ausmachen, ergab eine aktuelle Umfrage von Payoneer, dass jeder dritte Gig-Mitarbeiter in den USA über 50 Jahre alt war.<sup>150</sup>

Nichts davon wäre ohne schnelle technologische Fortschritte möglich gewesen. Cloud-basierte Plattformen ermöglichen es mobilen Mitarbeitern, sich mit Arbeitgebern von überall auf der Welt zu verbinden. Unternehmen wie Airbnb und Uber nutzen mobile Anwendungen, um ihre jeweilige Branche zu revolutionieren.<sup>151</sup>

Die Gig Economy stellt eine Herausforderung für traditionelle Unternehmen dar. Unternehmen müssen herausfinden, wie sie einen mobilen Teil der Belegschaft effektiv einsetzen und managen können. Sie müssen auch herausfinden, wie sie sicheren Zugriff auf interne Systeme erteilen können. Es besteht auch die Sorge, dass die Unternehmenskultur leiden wird, wenn es zu viele Freiberufler gibt.<sup>152</sup> Für

Unternehmen, die die Gig Economy nutzen, ergeben sich jedoch erhebliche Vorteile.

Freiberufliche Tätigkeit bieten Unternehmen ein flexibleres und erschwinglicheres Mittel zur Einstellung von Talenten, insbesondere wenn das Unternehmen nur einen vorübergehenden Bedarf decken möchte. Im Jahr 2017 startete Samsung den Versuch, mit Upwork den Bedarf an Projekten mit schneller Abwicklung zu decken. Dies führte zu 60 Prozent Kosteneinsparungen und reduzierte den Verwaltungsaufwand um 64 Prozent.<sup>153</sup> Dennoch nutzen die meisten Unternehmen immer noch nicht vollständig die Vorteile freiberuflicher Mitarbeiter. Eine aktuelle Studie von EY ergab, dass nur 17 Prozent der Mitarbeiter von Weltkonzernen auf freiberuflicher Basis angestellt waren.<sup>154</sup>

## Transformation für die Zukunft

*Zwei neue Generationen von sozial orientierten, technisch versierten Menschen verändern den Arbeitsplatz. Während diese sich weiterentwickelnden und leistungsfähigen Mitarbeiter versuchen, wichtige Beiträge auf ihrem Gebiet zu leisten, müssen Führungskräfte sie mit der Vision, den Möglichkeiten und den Ressourcen ausstatten, die dafür erforderlich sind. Unsere eigene Transformation bei Microsoft inspiriert unser Streben, unsere Kunden bei der Transformation ihrer Unternehmen für die Zukunft zu unterstützen.*

### Mehr Möglichkeiten für Mitarbeiter

Mitarbeiter sind das wertvollste Kapital eines Unternehmens. Die heutigen Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter darin bestärken, mehr zu leisten. Von Tools wie Office 365, die Teamleistung steigern, bis hin zu rollenbasierten Arbeitsbereichen in Dynamics 365, die den Mitarbeitern die richtigen Informationen zur Verfügung stellen – mit Microsoft erhalten Mitarbeiter von Unternehmen die Möglichkeit, die Welt zu verändern.

### Technik verfügbar machen

Erfolgreiche Führungskräfte suchen nach vielfältigen Blickwinkeln und neuen Ideen, um ihre tief verwurzelten Annahmen zu überdenken. Dank intuitiven, vertrauten, leicht zu erlernenden Tools und cloudbasierten Anwendungen, mit denen Personen von überall auf Informationen zugreifen können, macht Microsoft die Technologie für mehr Menschen als je zuvor zugänglich und erschließt unerschlossene Märkte für Talente und Innovationen.

### Kultur transformieren

Da unsere Welt vor neuen Herausforderungen steht, müssen Führungskräfte ihre Unternehmenskultur verändern. Sie müssen ihre Mitarbeiter vor die Herausforderung stellen, die dringendsten Probleme der Gegenwart zu lösen. Von Tools zur Verbesserung der unternehmensweiten Kommunikation bis hin zu einer Plattform, auf der ein Start-up revolutionäre Apps erstellen kann, – Microsoft unterstützt Unternehmen dabei, ihre Kultur neu zu definieren.

A woman in a black dress stands in a modern office, gesturing as she presents to two men seated at a desk. The desk features a laptop, a tablet, a mug, and a smartphone. Large windows in the background offer a view of a city and mountains.

# Unternehmen stehen vor neuen Risiken und Herausforderungen

- Aktionäre fordern mehr Transparenz und bessere Kontrolle
- DSGVO ist jetzt da
- Mehr Daten, mehr Probleme
- Branchen konvergieren





# Unternehmen stehen vor neuen Risiken und Herausforderungen

## Aktionäre fordern mehr Transparenz und bessere Kontrolle

In den letzten Jahren haben die Aktionäre immer mehr über ihre Erwartungen an Unternehmen gesprochen. Es ging dabei nicht nur um Gewinnerwartungen. Im Jahr 2017 stimmte die Mehrheit der Aktionäre von vier großen Energieunternehmen für eine stärkere Aufklärung über den Klimawandel.<sup>155</sup> Dies war das erste Mal, dass die Aktionäre gegen die Empfehlungen des Vorstands Beschlüsse zum Klimawandel bei US-Unternehmen gefasst haben. Ihr Schritt war ein Zeichen für die wachsende Forderung nach Transparenz und Kontrolle auf allen Ebenen der Unternehmensbereiche.

Im Jahr 2017 stimmten 62 Prozent der Exxon-Aktionäre für einen unverbindlichen Beschluss, der vom Unternehmen mehr Transparenz und eine Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen verlangt.<sup>156</sup> Im Jahr 2016 setzten die Aktionäre von AT&T eine Diskussion über das Hemisphere-Programm des Unternehmens in Gang, das polizeilichen Zugang zu Telefonaufzeichnungen erleichtert.<sup>157</sup> Die Aktionäre haben die Unternehmen auch dazu gedrängt, ihre Statistiken über das geschlechtsspezifische Lohngefälle transparenter zu gestalten. Ihre Forderungen waren bei Arjuna Capital und Pax World Management erfolgreich.<sup>158</sup>

Transparenz über den Einfluss eines Unternehmens auf die Politik ist auch eine der wichtigsten Forderungen der Aktionäre. Im März 2017 reichten Investoren der Walt Disney Co. eine Resolution ein, in der sie das Unternehmen aufforderten, seine Lobbyarbeit offenzulegen. Ähnliche Anfragen von Investoren gingen an Zevin Asset Management, wo die Aktionäre seit zehn Jahren um eine Klärung der politischen Ausgaben bitten. Diese Bewegung beschränkt sich nicht nur auf die USA; in Kanada wollten Aktionäre letzte Informationen darüber erhalten, wie die Royal Bank of Canada Fragen der öffentlichen Ordnung sowohl in Kanada als auch in den USA angeht.<sup>159</sup> In Australien forderten die Aktionäre von BHP Billiton Limited (einem multinationalen Bergbau- und Mineralölkonzern) eine vollständige Offenlegung der Unternehmensausgaben für Lobbyarbeit in den Bereichen Klima und Energie.<sup>160</sup>

Nicht umsonst entsprechen die steigenden Ansprüche der Aktionäre dem Wunsch der Verbraucher nach unternehmerischer Verantwortung. 86 Prozent der Verbraucher sind der Meinung, dass Unternehmen bei der Lösung sozialer Probleme helfen sollten.

## Executive Summary

*Herausforderungen ändern sich fortlaufend für Unternehmen. Jedes neue Jahr bringt eine Reihe von neuen Risiken und Hindernissen mit sich, denen sich Finanzführungskräfte stellen müssen.*

## Highlights:

- 86 Prozent der Verbraucher sind der Meinung, dass Unternehmen bei der Lösung sozialer Probleme helfen sollten.
- Bis 2021 werden die jährlichen Schäden durch Cyberkriminalität voraussichtlich 6 Billionen Dollar erreichen, gegenüber 3 Billionen Dollar im Jahr 2015.
- Im Jahr 2018 ist die Branchenkonvergenz der größte Trend, den CFOs bei der Transformation der Geschäftslandschaft sehen.

**86 Prozent der Verbraucher sind der Meinung, dass Unternehmen bei der Lösung sozialer Probleme helfen sollten.**

Dies wirkt sich auf ihre Ausgaben<sup>161</sup> aus, insbesondere für Millennials und Gen Z. Da sich die Verbraucher zunehmend für Unternehmen mit besserer Transparenz und Verwaltung entscheiden, werden die Aktionäre wahrscheinlich dasselbe anstreben. Dies ist darauf zurückzuführen, dass langfristige wirtschaftliche Interessen der Unternehmen mit den sozialen Interessen der Gemeinschaften, die sie bedienen, in Einklang stehen.

## DSGVO ist jetzt da

Die EU-Datenschutz-Grundverordnung, die ab dem 25. Mai 2018 Anwendung findet, setzt neue globale Maßstäbe für Datenschutzrechte, Sicherheit und Compliance. Die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) behandelt allgemein den Schutz und die Umsetzung der Persönlichkeitsrechte Einzelner. Die DSGVO etabliert strenge Vorgaben für den Umgang mit personenbezogenen Daten. Sie regelt den Umgang und den Schutz personenbezogener Daten durch Unternehmen unter Wahrung der persönlichen Entscheidungsfreiheit, unabhängig davon, wo Daten gesendet, verarbeitet oder gespeichert werden.

Die DSGVO enthält neue Regeln für Organisationen, die Waren und Dienstleistungen an Personen in der EU verkaufen oder die personenbezogene Daten von EU-Bürgern erfassen und analysieren, unabhängig davon, wo sich diese Unternehmen befinden. Zu den wichtigsten Aspekten der DSGVO zählen:

### Erweiterte Rechte auf Privatsphäre

Stärkung des Datenschutzes für Personen in der EU durch Gewährleistung des Rechts auf Zugang zu ihren personenbezogenen Daten, auf Korrektur von Ungenauigkeiten bei diesen Daten, auf deren Löschung, auf Widerspruch gegen die Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten und auf deren Weiterleitung.

### Erhöhte Pflicht zum Schutz der Daten

Vergrößerung der Rechenschaftspflicht von Organisationen, die personenbezogene Daten verarbeiten, wodurch mehr Klarheit über die Verantwortlichkeit bei der Einhaltung der Vorschriften geschaffen wird.

### Welche Pflichten bei der Meldung von Datenschutzverletzungen anfallen

Unternehmen sind verpflichtet, Datenschutzverletzungen ihren Aufsichtsbehörden unverzüglich und generell innerhalb von spätestens 72 Stunden zu melden.

### Erhebliche Strafen bei Nichteinhaltung

Einleitung strenger Sanktionen, einschließlich hoher Bußgelder, die bei vorsätzlicher oder versehentlicher Nichteinhaltung durch eine Organisation verhängt werden können.

Mitte 2017 gaben nur 28 Prozent der Unternehmen in der EU und 5 Prozent der Unternehmen in den USA an, dass sie bereits mit den Vorbereitungen zur Einhaltung der neuen Gesetze begonnen hatten. Selbst mit dem jetzt in Kraft getretenen Gesetz gibt es noch viele Fragen rund um die DSGVO. Viele Unternehmen verfügen immer noch nicht über ausreichend Informationen zur neuen Verordnung. Nur 36 Prozent der IT-Experten in der EU und 9 Prozent in den USA gaben an, sich gut über die DSGVO und ihre Auswirkungen auf ihr Unternehmen informiert zu haben.<sup>162</sup> Wenn Unternehmen Pläne einführen, bleiben viele Bedenken hinsichtlich der Unklarheit der Anforderungen bestehen. Diese können für Unternehmen Kosten in Millionenhöhe verursachen, wenn sie sich nicht daran halten.





Bis 2021 werden die jährlichen Schäden durch Cyberkriminalität voraussichtlich 6 Billionen Dollar erreichen, gegenüber 3 Billionen Dollar im Jahr 2015.



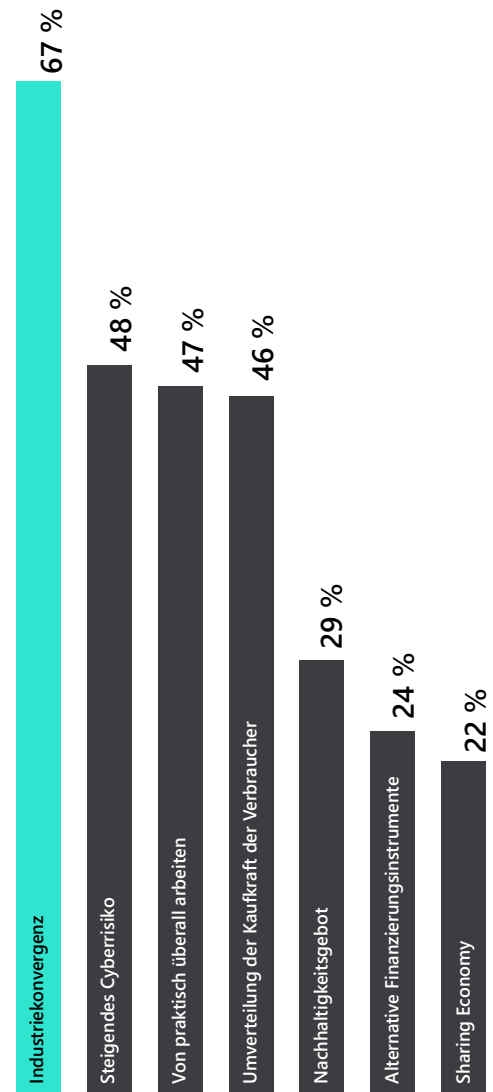
## Mehr Daten, mehr Probleme

Unternehmen erfassen immer größere Datenmengen und damit steigt auch das Gefährdungsrisiko für diese Daten. Bis 2021 werden sich die jährlichen Schäden durch Cyberkriminalität voraussichtlich auf 6 Billionen<sup>163</sup> US-Dollar belaufen, gegenüber 3 Billionen US-Dollar im Jahr 2015.<sup>164</sup> Dies ist der größte Vermögensübertrag<sup>165</sup> der Geschichte und profitabler als der gesamte globale Handel mit allen großen illegalen Drogen zusammen.<sup>166</sup> Im Jahr 2017 gab es etwa 1.300 Datenschutzverletzungen in den USA, von denen 175 Millionen Datensätze betroffen waren. Dies entspricht einem Anstieg von 19 Prozent gegenüber 2016.<sup>167</sup>

Diese Erkenntnis betrifft auch die CFOs, von denen 48 Prozent das Cyber-Risiko als einen der größten Trends bezeichneten, der Unternehmen heute transformiert.<sup>168</sup> Im Jahr 2017 beliefen sich die durchschnittlichen Kosten eines Datenverstoßes auf 3,62 Mio. US-Dollar. Mit durchschnittlichen Kosten von 141 US-Dollar pro verlorenem oder gestohlenem Datensatz steigt diese Zahl für große Unternehmen explosionsartig an.<sup>169</sup> Infolgedessen übernehmen die Finanzführungskräfte eine größere Verantwortung, um ihre Unternehmen beim Management dieser großen finanziellen Risiken zu unterstützen. 57 Prozent der CFOs geben an, dass sich das Risikomanagement in Zukunft zu einem wichtigen Teil ihrer Funktion entwickeln wird. Bei Unternehmen mit einem Umsatz von über 5 Milliarden US-Dollar steigt diese Zahl bei den CFOs auf 66 Prozent an.<sup>170</sup>

**Rechtlicher Hinweis:** Das in diesem Dokument enthaltene Material dient nur zu Informationszwecken und ist nicht als Ersatz für eine professionelle Beratung gedacht. Bitte konsultieren Sie einen Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwalt, um sich über die neuen Regeln und Richtlinien zu informieren.

## Der einzige größte Trend von dem Führungskräfte glauben, dass er das Geschäftsumfeld transformieren wird



### Branchen konvergieren

Während Unternehmen in Technologie investieren und ihre Unternehmen durch neue Geschäftsmodelle transformieren, wächst die Unklarheit darüber, wie ein Unternehmen seine Technologie einsetzen kann. Sie müssen nicht lange suchen, um Beispiele für Technologieunternehmen zu finden, die branchenübergreifend in autonome Fahrzeuge, Gesundheitstechnologie, Einzelhandel und Unterhaltung investieren. Wenn alle Unternehmen zu Technologieunternehmen werden, wird auch in gewisser Weise, das Gegenteil wahr: Ein Technologieunternehmen kann jede Art von Unternehmen sein.

In der Global C-suite Study von IBM war die Branchenkonvergenz der größte Trend, den CFOs bei der Transformation der Unternehmenslandschaft sahen. Dementsprechend bereiteten 47 Prozent von ihnen ihre Unternehmen auf einen Zustrom von Marktteilnehmern aus anderen Branchen vor. Dies entspricht einer Steigerung von 27 Prozent gegenüber 2013.<sup>171</sup>

In der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt müssen sich Unternehmen gegen mehr Wettbewerb behaupten und sich neuen Herausforderungen stellen. Bei diesem Prozess werden sie sich weiterhin auf ihre Finanzteams und Führungskräfte verlassen müssen, um für Wachstum und Fortschritt in diesen unsicheren Zeiten zu sorgen.

## Mehr erreichen

*Das Innovations- und Störungstempo nimmt immer schneller zu. Um im heutigen Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu sein, müssen Führungskräfte die neuesten Technologien einsetzen. Bei Microsoft unterstützen wir Finanzexperten mit Tools und Technologien, um betriebliche Abläufe zu optimieren, die Einhaltung von Vorschriften sicherzustellen und intelligente Strategien für das Wachstum ihres Unternehmens zu entwickeln.*

### Daten integrieren

Die Bewältigung moderner Geschäftsherausforderungen erfordert die Kommunikation zwischen Systemen aus allen Bereichen des Unternehmens. Mit IoT und integrierten Datenlösungen auf Azure bieten wir Unternehmern eine einheitliche Sicht auf ihre Daten, damit sie betriebliche Abläufe optimieren und fundiertere Geschäftsentscheidungen treffen können.

### Compliance sicherstellen

Finanzführungskräfte müssen sicherstellen, dass ihre Unternehmen eine lange Liste von sich ständig ändernden Vorschriften einhalten. Mit einheitlichen Daten in der Cloud können die intelligenten automatisierten Systeme von Microsoft Berichte schneller, präziser und genauer als menschliche Mitarbeiter verarbeiten und Anomalien erkennen. Auf diese Weise lässt sich die Fehlerquote senken und die Einhaltung von Vorschriften sicherstellen.

### Die Zukunft gestalten

Finanzführungskräfte haben die Möglichkeit, ihr Unternehmen zu transformieren und Branchen neu zu definieren. Von Tools wie Excel, auf die Finanzführungskräfte seit Jahren vertrauen, bis hin zu modernster intelligenter Software, die die Zukunft voraussagt, bietet Microsoft immer wieder neue Möglichkeiten für Finanzexperten in jedem Unternehmen, mit denen sie mehr erreichen können.



## Schlussbemerkungen

Die Welt verändert sich und damit auch die Rolle des Finanzwesens. Finanzteams spielen eine entscheidende Rolle für den Erfolg des modernen Unternehmens. Neben den in diesem Bericht behandelten Trends entwickeln sich viele weitere Fragen im Finanzsektor. Diese umfassen die Diversifizierung der Unternehmenskredite, Pensionsänderungen, Änderungen interner Kontrollen, sich ändernde Anforderungen institutioneller Anleger, steigende Zinssätze, neue Steuerregelungen und ein ständig größer werdender Bedarf an Geschwindigkeit.

Finanzführungskräfte schon immer im Technologiebereich führend, und diese Tendenz setzt sich fort. Wenn neue Probleme auftreten, werden sie weiterhin auf Technologien angewiesen sein, um Herausforderungen zu bewältigen und die Unternehmensleistung zu steigern.



# Beschleunigen Sie Ihr Unternehmenswachstum.

## Digitale Transformation

Moderne Unternehmen müssen sich der digitalen Transformation stellen, um Mehrwert für ihre Kunden zu schaffen, Mitarbeiter zu stärken, betriebliche Abläufe zu optimieren und Produkte zu transformieren.

## Dynamics 365

Die Suite der ganzheitlichen, vernetzten Anwendungen von Microsoft Dynamics 365 ermöglicht es Unternehmen, intelligente Geschäftsprozesse durch digitale Rückkopplungsschleifen zu steuern.

## Finance and Operations

Microsoft Dynamics 365 for Finance and Operations stellt Unternehmen die Tools bereit, mit denen ihre Mitarbeiter intelligentere Entscheidungen treffen, Prozesse transformieren und ein schnelles Wachstum erzielen können.



## Digital bei der digitalen Transformation

Technologie ist dabei, jede Branche zu revolutionieren. Heute ist schnelle Transformation der Stand der Dinge und der Wettbewerb entsteht überall. Von der Fertigung, den Finanzdienstleistungen und dem Einzelhandel bis hin zum Gesundheitswesen, dem Bildungswesen und der Regierung versuchen Führungskräfte zu verstehen, was dieser Wandel für ihre Unternehmen bedeutet und wie sie sich digital transformieren können, um sich auf die Zukunft vorzubereiten.

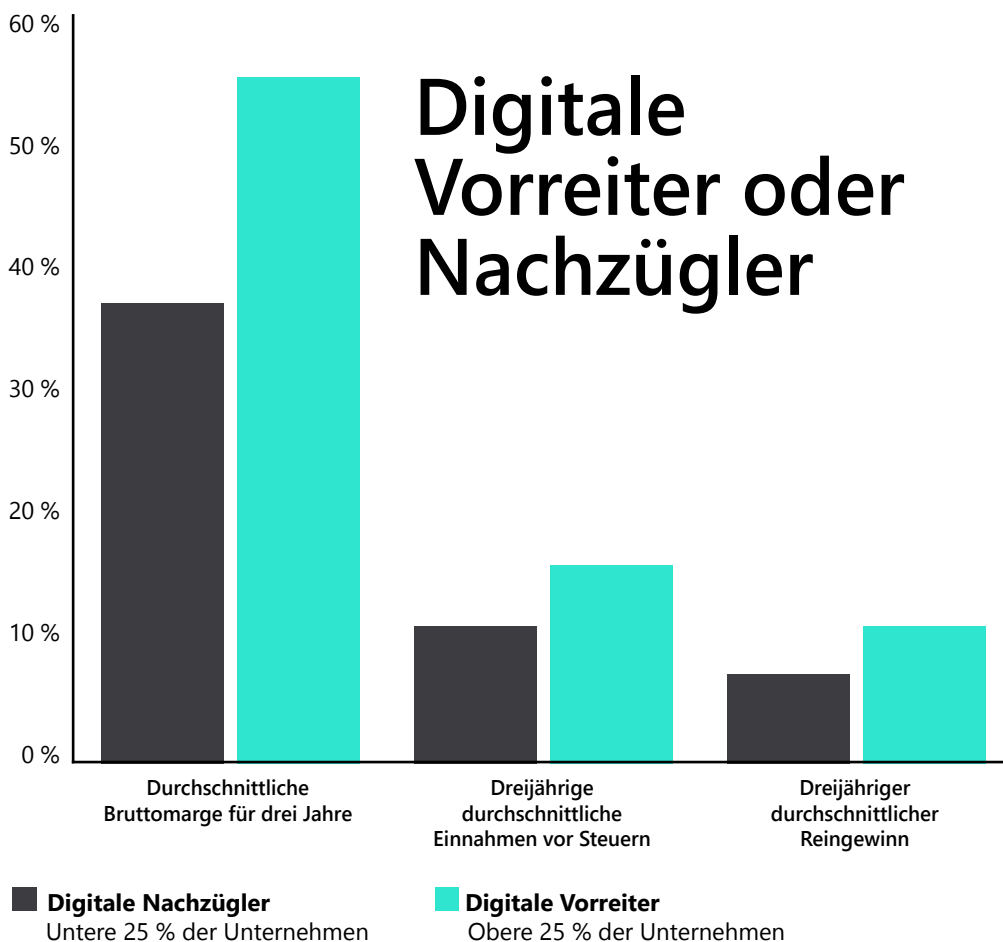
Damit Unternehmen in diesem neuen Zeitalter erfolgreich bestehen und wachsen können, müssen sie sich auf die digitale Transformation einstellen. Doch bei der digitalen Transformation geht es nicht nur um Technologie, sie erfordert

einen Kulturwandel und neue Prozesse. Sie verlangt von den Führungskräften, dass sie ihre bestehenden Geschäftsmodelle bewerten und neu ausrichten. Unternehmen müssen eine andere Art und Weise finden, Menschen, Daten und Abläufe zusammenzuführen, um Mehrwert für ihre Kunden zu schaffen, Mitarbeiter zu stärken und Produkte zu transformieren. Sie müssen alle Geräte, Systeme, Prozesse und Anlagen im gesamten Unternehmen nutzen, um Daten zielgerichtet einzusetzen und intelligente Systeme zu schaffen.

Microsoft befindet sich in einer einzigartigen Position: Wir sind nicht nur in der Lage, unsere Kunden auf ihrem gesamten Weg der Transformation zu unterstützen, sondern können für sie auch die vielen anderen Herausforderungen meistern, die mit der Verwaltung und Optimierung unterschiedlicher, isolierter Lösungen verbunden sind:

- Moderne Geschäftsprozesse mit **Dynamics 365, Power BI, PowerApps und Flow**
- Kompletter Cloud-Anbieter mit **Azure and Intelligenz/AI**
- Größere Mitarbeiterproduktivität mit **Microsoft 365**

Die Kundenvorteile bei der Zusammenarbeit mit einem einzigen Dienstleisters umfassen die unkomplizierte Verwaltung eines einzigen Anbieters, einer einzigen integrierten Identitätslösung, eine einzige Speicherlösung für Dokumente, auf die von überall zugegriffen werden kann, eine einzige Produktivitätslösung, die die vertraute Benutzerfreundlichkeit über Apps hinweg nutzt, und vor allem eine einzige gemeinsame Datenplattform.



### Vorteile für Kunden

1. Eine Produktivitätslösung
2. Eine Intelligenzlösung
3. Eine Lösung für ‚Citizen Developer‘
4. Eine Lösung für die Speicherung von Dokumenten
5. Eine Identitätslösung
6. Eine Cloud
7. Ein Anbieter
8. Ein Support-Vertrag
9. Ein Marktplatz für Lösungen
10. Eine gemeinsame Datenplattform

„The Digital Business Divide, Analyzing the operating impact of digital transformation;“ Marco Iansiti, Karim Lakhani, Januar 2017.

Microsoft hat es sich zum Ziel gesetzt, jedem Menschen und jedem Unternehmen auf der Welt zu mehr Produktivität zu verhelfen. Unsere Strategie ist es, erstklassige Plattformen und Produktivitätsdienste für eine mobilitätsorientierte und webbasierte Welt zu entwickeln.



## Microsoft Dynamics 365

Unternehmen versuchen, Intelligenzsysteme digital zu transformieren und zu erstellen. Aus diesem Grund verlassen sie traditionelle, monolithische ERP-Systeme, die schwer zu implementieren und zu warten sind, und setzen zunehmend auf modulare und moderne Plattformen wie Dynamics 365. Mit ihnen können sie ihr Geschäft intelligent und flexibel verwalten.

Dank Dynamics 365 können Unternehmen echte digitale Transformation durch eine Reihe von ganzheitlichen, vernetzten Anwendungen vorantreiben: So lässt sich über die Microsoft Cloud Dynamics 365 in LinkedIn, Microsoft 365, Azure und alle anderen von uns erstellten Assets integrieren.

Die Zentralisierung von Daten aus allen Geschäftsbereichen ermöglicht es Unternehmen, intelligente Geschäftsprozesse durch digitale Rückkopplungsschleifen zu steuern und synergistische und nahtlose Erfahrungen zu liefern.





# Digitale Rückkopplungsschleifen

Unternehmen nutzen Anwendungsplattformen wie Dynamics 365, um Intelligenzsysteme in ihren Unternehmen zu schaffen. So entsteht eine digitale Rückkopplungsschleife, in der Daten Informationen liefern und Aktionen auslösen. Diese neue Aktion wiederum erzeugt mehr Daten, die Informationen für weitere Aktionen liefern. Dieses Zusammenspiel von Erkenntnis und Handlung schafft eine digitale Rückkopplungsschleife, die einen fortlaufenden Verbesserungskreislauf schafft.

Diese digitalen Rückkopplungsschleifen werden durch Daten, die wir jetzt überall extrahieren können, erzeugt. Sie bilden eine der größten Triebkräfte der digitalen Transformation. Jedes Mal, wenn jemand einen Twitter-Beitrag hinterlässt, eine Website besucht, einen Laden betritt, ein vernetztes Produkt verwendet, fließen Daten aus dieser Interaktion. So können wir Erkenntnisse gewinnen und Maßnahmen ergreifen.

Neben einer Rückkopplungsschleife in einem eigenständigen System können Unternehmen Daten aus separaten, aber verwandten Systemen zentralisieren. Auf diese Weise können Eingaben aus einer Schleife einer anderen Schleife Informationen bereitstellen und intelligente Geschäftsprozesse unterstützen.

Da Unternehmen eine digitale Transformation durchlaufen, können diese intelligenten Geschäftsprozesse von der Zusammenführung von vier zentralen Bereichen profitieren: Kunden, Produkte, Abläufe und Mitarbeiter.

## Kunden

Bei richtiger Nutzung können Kundendaten Unternehmen dabei helfen, ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse, Anforderungen, Interessen und Absichten ihres Zielmarktes zu erlangen. Marken können dann intelligenter als je zuvor mit ihren Kunden interagieren.

## Produkte

Nutzungsdaten können Unternehmen

darüber informieren, wie ihre Produkte und Dienstleistungen genutzt werden. Dann können sie ihr bestehendes Angebot optimieren und neue Angebote entwickeln, um den Marktanforderungen gerecht zu werden.

## Abläufe

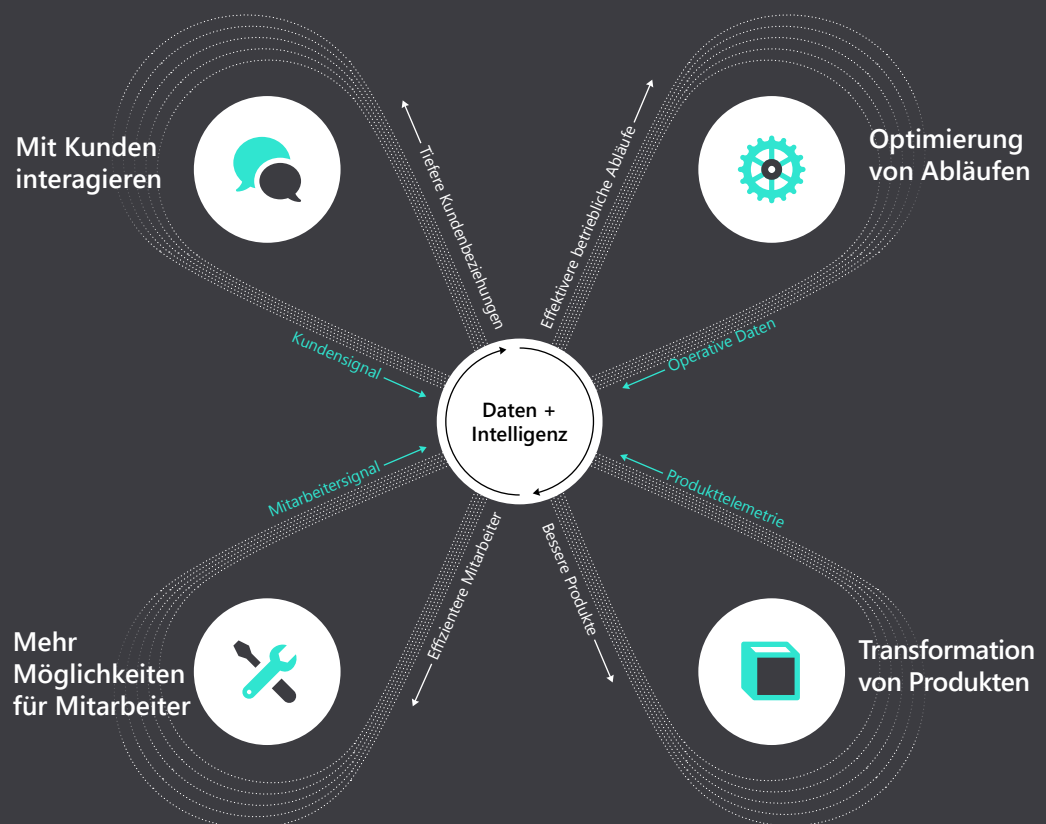
Durch die Erfassung von Daten aus der gesamten Lieferkette können Unternehmen ihre Abläufe optimieren, die Nachfrage besser prognostizieren und den Bestand durch automatisierte Bestellung und Verteilung verwalten.

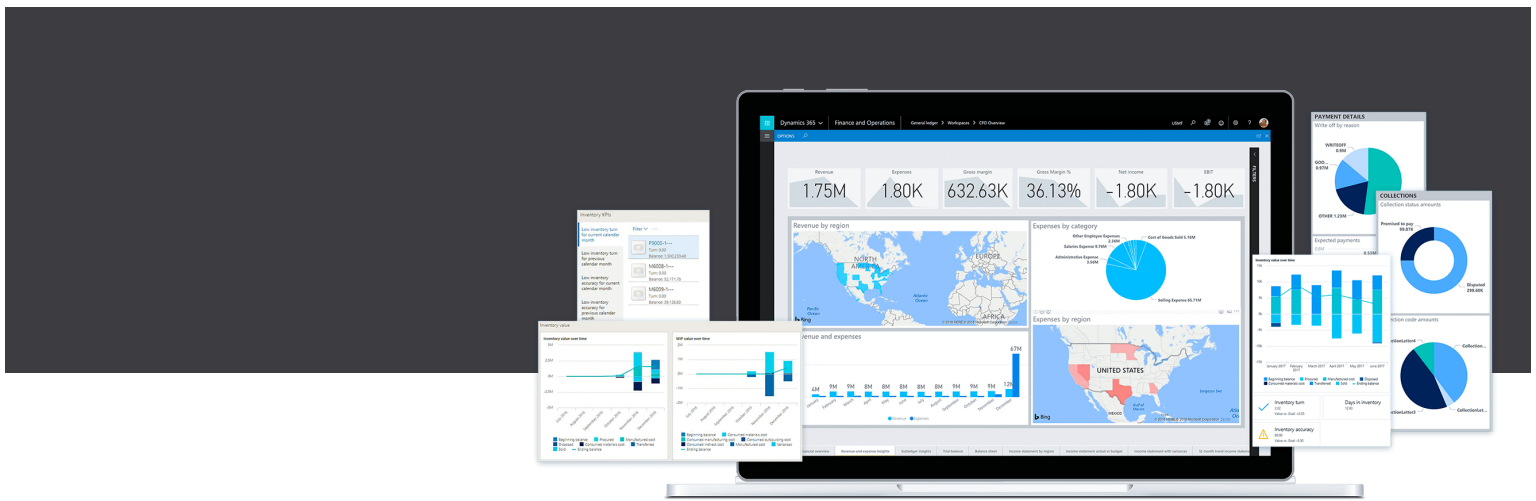
## Personen

Moderne Unternehmen suchen nach talentierten Mitarbeitern, die digitale Technologien nutzen, Daten verstehen und mit Kunden und angeschlossenen Produkten auf eine Weise interagieren können, die bisher nicht möglich war. Die Einstellung und Entwicklung dieser Personen ist eine Voraussetzung, um sich in dieser transformierten Wirtschaft zu behaupten.

# Digitale Rückkopplungsschleifen

- 1 Daten**  
Die Daten werden unternehmensweit als digitales Signal erfasst.
- 2 Insight**  
Intelligenz wird eingesetzt, um die Daten zu verbinden und zu synthetisieren.
- 3 Aktion**  
Es werden Maßnahmen empfohlen und ergriffen, um die Geschäftsergebnisse zu verbessern.





Unternehmen möchten ihr Geschäftsmodell einer digitalen Transformation unterziehen, um erstaunliche Customer Experiences zu bieten, innovative Produkte zu entwickeln und ihre Mitarbeiter zu stärken. Zu diesem Zweck benötigen sie modulare, moderne Plattformen wie Dynamics 365, mit denen sie ihr Geschäft intelligenter und flexibler verwalten, neue Möglichkeiten erschließen und auf diese Weise die Ergebnisse verbessern können.

Dynamics 365 macht seinem Namen alle Ehre, indem es Unternehmen mit modernen, einheitlichen, intelligenten und anpassungsfähigen Lösungen unterstützt.

### Modern

Dynamics 365 löst spezifische Geschäftsprobleme mit modernen, mobilen Multi-Channel-Anwendungen, die nahtlos miteinander und mit Ihren bestehenden Systemen zusammenarbeiten.

### Einheitlich

Dynamics 365 erzielt eine signifikant höhere Wirkung, indem es Beziehungen, Prozesse und Daten in allen Anwendungen und Ökosystemen vereinheitlicht, die auf der Microsoft Cloud mit Microsoft 365, LinkedIn und Azure betrieben werden.

### Intelligent

Dynamics 365 stellt umsetzbare Erkenntnisse und prädiktive Ergebnisse mit integrierter Intelligenz bereit, die auf Microsofts führenden Technologien im Bereich KI und Analytik basieren.

### Wandlungsfähig

Dynamics 365 passt Prozesse in Echtzeit an individuelle Geschäftsanforderungen an, indem es Anwendungen auf einer flexiblen, skalierbaren und sicheren Plattform verbindet, erweitert und erstellt.

Wir unterstützen Unternehmen mit intelligenten End-to-End-Anwendungen, die eigenständig gut funktionieren und in den Bereichen Vertrieb, Marketing, Kundendienst, Außendienst, Einzelhandel und Talent sogar noch besser zusammenarbeiten.

Finance and Operations gibt Unternehmen, die eine wirkliche digitale Transformation in ihrer Organisation vornehmen möchten, die Tools zum Beschleunigen der Geschäftsablaufgeschwindigkeit an die Hand. Dazu werden Personen befähigt, intelligentere Entscheidungen zu treffen, Geschäftsprozesse schneller zu transformieren und das schnelle Unternehmenswachstum anzukurbeln.

Microsoft Dynamics 365

## Moderne Geschäftsanwendungen

Marketing

Vertrieb

Kundendienst

Außendienst

Projekt Service Automation

Finance and Operations

Talent

Einzelhandel





## Finance and Operations

Microsoft Dynamics 365 for Finance and Operations ist Microsofts Backoffice-Geschäftsanwendung, die für Cloud-Anwendungen auf Microsoft Azure erstellt wurde. Es vereinheitlicht Finanz- und Geschäftsabläufe in den Bereichen Finanz-, Fertigungs-, Lieferketten-, Lagerungs-, Inventar- und Transportmanagement mit einer intelligenten und intuitiven Benutzeroberfläche für moderne, globale und zukunftsorientierte Unternehmen. Es bietet Unternehmen einen Service, der ihre individuellen Anforderungen unterstützt und sich schnell an sich ändernde Geschäftsumgebungen ohne die Umstände der Infrastrukturverwaltung anpasst.

Dynamics 365 for Finance and Operations vereint eine Reihe von flexiblen ERP-Funktionen, BI-, Infrastruktur-, Rechen- und Datenbank-Diensten in einem einzigen Angebot. Unternehmen erhalten damit die Möglichkeit, branchenspezifische operative Geschäftsprozesse zu implementieren, die mit spezifischen Lösungen von Geschäftspartnern erweiterbar sind. Unternehmen können ihr Wachstum durch einfaches Hinzufügen von Benutzern und Geschäftsprozessen mit einem „Pay-As-You-Go-Modell“-Modell fördern.

Microsoft Dynamics 365 for Finance and Operations wurde entwickelt, um den Geschäftsbetrieb zu beschleunigen. Es unterstützt Mitarbeiter dabei, intelligentere Entscheidungen mit einer intelligenten und intuitiven Benutzeroberfläche zu treffen. Es transformiert Unternehmensprozesse schneller mit bewährten Methoden und Best Practices und ermöglicht es Unternehmen, Geschäfte fast überall, jederzeit und auf jedem Gerät mit der Auswahl und Flexibilität der Cloud zu tätigen.

# Finance and Operations

*Erfahren Sie, wie Microsoft Kunden dabei unterstützt, ihre Geschäftsabläufe zu beschleunigen, indem es ihnen ermöglicht, intelligenter Entscheidungen zu treffen, Geschäftsprozesse schneller zu transformieren und das Unternehmenswachstum zu fördern.*



**Steigern Sie die Leistungsfähigkeit des Finanzwesens** Schließen Sie Bücher schneller, liefern Sie zuverlässige Berichte, steigern Sie die Rentabilität mit Predictive Intelligence und stellen Sie globale Compliance sicher.



**Gestalten Sie betriebliche Abläufe intelligenter durch Vernetzung** Beschleunigen, flexibilisieren und optimieren Sie Ihre Fertigung, um die Produktionsplanung, die Terminplanung, den Betrieb und das Kostenmanagement zu optimieren.



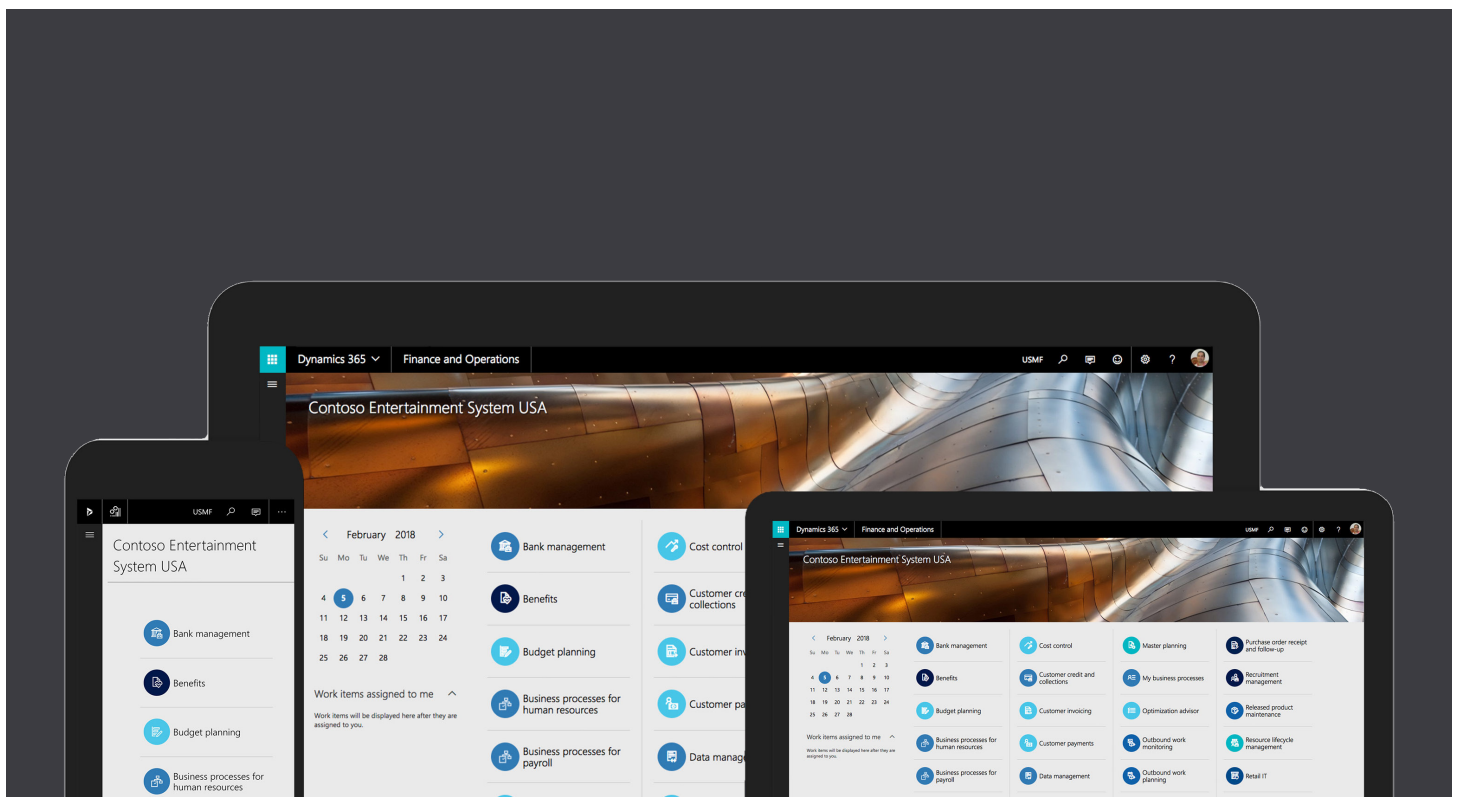
**Automatisieren und optimieren Sie Ihre Lieferkette** Mit einem einheitlichen, fortschrittlichen Lager- und Bestandsmanagement zur Verbesserung der Abläufe in der Materialbeschaffung, Auftragserfüllung und Logistik modernisieren Sie Ihre Lieferkette, um Kundenzufriedenheit und Rentabilität zu maximieren.



**Sorgen Sie für unübertroffene Produktivität Ihrer Mitarbeiter** Schaffen Sie eine zentrale Plattform für globale Business Intelligence, die die Produktivität der Anlagen und Ressourcen steigert, Mitarbeiter auf strategische Ziele ausrichtet und Echtzeitreaktionen auf die sich ändernden Anforderungen von Kunden, Mitarbeitern und Partnern ermöglicht.



**Innovation durch eine moderne anpassungsfähige Plattform** Stellen Sie eine zentrale Plattform für globale Business Intelligence bereit, die die Produktivität der Anlagen und Ressourcen steigert, Mitarbeiter auf strategische Ziele ausrichtet und Echtzeitreaktionen auf die sich ändernden Anforderungen von Kunden, Mitarbeitern und Partnern ermöglicht.







## Steigern Sie Ihre Leistungsfähigkeit im Finanzwesen



### Erhalten Sie ein umfassendes Bild Ihres Unternehmens

Sorgen Sie für Transparenz im Unternehmen, indem Sie Ihre finanziellen und betrieblichen Abläufe vereinheitlichen, um die Bereitstellung vorausschauender Erkenntnisse in Echtzeit für datengestützte Entscheidungen bereitzustellen und so Wachstumschancen zu nutzen.



### Verbessern Sie die Leistungsfähigkeit im Finanzwesen

Verschaffen Sie sich einen umfassenden Überblick über die finanzielle Situation Ihres Unternehmens mit rollenbasierten Arbeitsbereichen, die wichtige Leistungskennzahlen, Diagramme und finanzielle Leistungen bereitstellen und Verantwortlichkeit, Effizienz und Wachstum fördern.



### Steigern Sie die Rentabilität

Steigern Sie das Umsatzwachstum mit einer zentralisierten und globalen Finanzmanagementlösung, die zuverlässige Finanzinformationen und integrierte Analysen in Echtzeit liefert.



### Erweitern Sie Ihr Geschäft in neue Märkte

Sie können in wenigen Wochen in 37 Ländern und 42 Sprachen Live-Anwendungen implementieren – unabhängig davon, ob Sie die Betriebsabläufe ihrer Tochtergesellschaften optimieren, Unternehmen übernehmen oder strategisch expandieren möchten.

**Steigern Sie die Leistungsfähigkeit des Finanzwesens** Schließen Sie Bücher schneller, liefern Sie zuverlässige Berichte, steigern Sie die Rentabilität mit Predictive Intelligence und stellen Sie globale Compliance sicher.

Die Branchenkonvergenz erhöht den Wettbewerb und deshalb müssen Unternehmen ihre betrieblichen Abläufe optimieren und gleichzeitig den Umsatz maximieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zu diesem Zweck nutzen Führungskräfte Technologien wie Dynamics 365 for Finance and Operations, um die betriebliche Effizienz zu steigern und einen besseren Überblick über die Unternehmensleistung zu erhalten.

Mit den über die Cloud zentralisierten Daten unterstützt Dynamics 365 for Finance and Operations Unternehmen bei der Steigerung ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit.

Integrierte Dashboards geben Führungskräften einen 360-Grad-Überblick über ihr Unternehmen und unterstützen Sie dabei, Wachstumschancen zu erkennen, die Leistung besser vorherzusagen und die Produktivität ihrer Mitarbeiter zu optimieren. Mit einer zentralisierten Finanzmanagementlösung können Finanzführer betriebliche Abläufe optimieren und die Einhaltung der Vorschriften sicherstellen.

Mit einer einfach erweiterbaren auf Azure erstellten Lösung können Unternehmen problemlos skalieren. Unabhängig davon, ob es darum geht, die betrieblichen Abläufe lokal zu unterstützen, ein neues Unternehmen zu übernehmen oder in neue globale Märkte zu expandieren – Finance and Operations bietet Unternehmen die erforderliche Flexibilität, um in ihrem eigenen Tempo zu wachsen.



Stand der Automatisierung 2017, HfS-Studie, Juli 2017



### **Gestalten Sie betriebliche Abläufe intelligenter durch Vernetzung**

*Beschleunigen, flexibilisieren und optimieren Sie Ihre Fertigung, um die Produktionsplanung, die Terminplanung, den Betrieb und das Kostenmanagement zu optimieren.*

Da die Geschwindigkeit der Geschäftsabläufe zunimmt, haben viele Unternehmen Schwierigkeiten, Schritt zu halten. Um in der heutigen schnelllebigen Umgebung erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen Daten aus ihrer gesamten Lieferkette nutzen, um ihre Flexibilität zu erhöhen, Prozesse zu synchronisieren und besseren Support für Kunden bereitzustellen.

Durch die Vernetzung von Daten aus der gesamten Lieferkette in der Cloud ermöglicht Dynamics 365 for Finance and Operations Unternehmen, mit vernetzten Prozessen betriebliche Abläufe intelligenter zu gestalten.

Durch optimierte Prozesse, die Menschen, Vermögenswerte und Ressourcen effektiv aufeinander abstimmen, können Unternehmen ihre Kosten senken, Kundenservice verbessern und Wachstum fördern. Mit fortschrittlicher Lager- und Logistikverwaltung können Unternehmen Produktlieferungen beschleunigen und Markteinführungszeiten für neue Produkte verkürzen.

Mit der Leistungsfähigkeit von IoT und Machine Learning können Unternehmen den Wartungsbedarf voraussehen und Ausfälle von Anlagen vorhersagen, um ungeplante Ausfallzeiten zu vermeiden. Diese Verbesserungen führen letztlich zu einer höheren Produktqualität und öffnen die Tür für neue dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle.



## **Gestalten Sie betriebliche Abläufe intelligenter durch Vernetzung**



### **Erzielen Sie operative Exzellenz**

Beschleunigen und präzisieren Sie Ihre Geschäftsabläufe durch optimierte Prozesse, die Menschen, Assets und Ressourcen effektiv koordinieren, um Kosten zu senken, Kundenservice zu verbessern und das Wachstum voranzutreiben.



### **Fördern Sie strategische Innovation**

Verbinden Sie Ihre globalen Aktivitäten und geben Sie Ihren Wachstumsgesprächen eine neue Richtung. Nutzen Sie dazu sowohl statische Analysen, die sich auf historische Daten konzentrieren, als auch dynamische Ansichten von zukünftigen Trends, Chancen und strategischen Optionen.



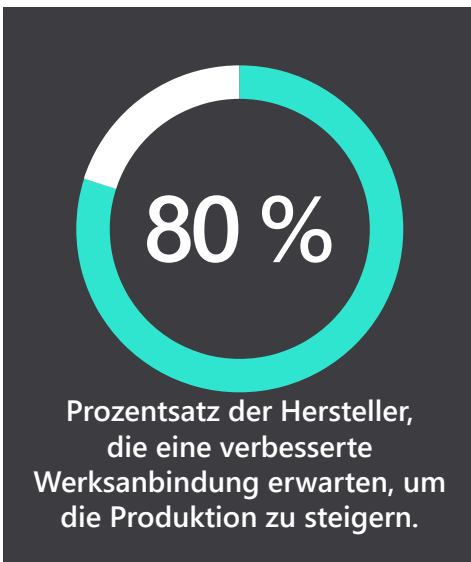
### **Wählen Sie die am besten geeigneten Fertigungsprozesse aus**

Optimieren Sie Fertigungsprozesse basierend auf aktuellen Nachfrage- und Markttrends. Erstellen Sie dazu eine Mischung aus diskreten, schlan-ken und prozessorientierten Prozessen in einer einzigen, zentralen Lösung, um Ihre Prozesse in der gesamten Lieferkette zu unterstützen.



### **Verbessern Sie betriebliche Abläufe**

Optimieren Sie Fertigungsparameter für jede Produktfamilie, einschließlich Lagerfertigung, Auftragsfertigung und weiteren Verfahren.



„Annual Manufacturing Report 2017;“ Hennik Research, Mai 2017.





**Automatisieren und optimieren Sie Ihre Lieferkette** Mit einem einheitlichen, fortschrittlichen Lager- und Bestandsmanagement zur Verbesserung der Abläufe in der Materialbeschaffung, Auftragserfüllung und Logistik modernisieren Sie Ihre Lieferkette, um Kundenzufriedenheit und Rentabilität zu maximieren.

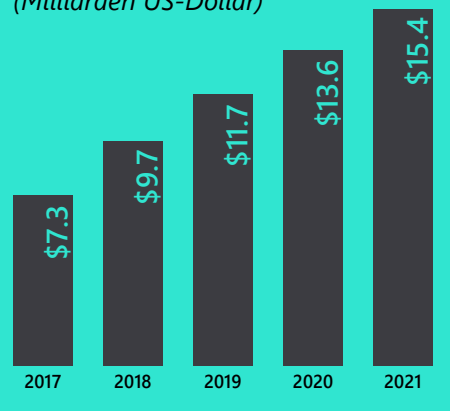
Um die Anforderungen heutiger Kunden zu erfüllen, müssen Führungskräfte intelligenter Arbeitsweisen entwickeln. Sie müssen Technologien wie Dynamics 365 for Finance and Operation nutzen, um eine bessere Transparenz ihrer Lieferkette zu ermöglichen und Prozesse in allen Bereichen des gesamten Kundenlebenszyklus zu optimieren – von Marketing und Vertrieb bis hin zu Auftragserfüllung und Support.

Mit intelligenten Systemen von Dynamics 365 for Finance and Operations, die auf vereinheitlichten Daten basieren, können Unternehmen ihre Lieferketten automatisieren und optimieren.

Durch die Synchronisierung der Logistik über Standorte, Lager und Transportmodelle hinweg können Unternehmen ihre Auftragserfüllung optimieren und Kosten senken. Einheitliche Daten aus dem gesamten Unternehmen in der Cloud unterstützen Sie dabei, Prozesse wie beispielsweise Procure-to-Pay und Order-to-Cash zu optimieren und zu automatisieren.

HfS Research, November 2017.

**Weltweite Ausgaben für intelligente Prozessautomatisierung (Milliarden US-Dollar)**



Durch intelligente Analysetools können auch Führungskräfte Predictive Insights für ihr Unternehmen gewinnen und proaktive Reaktionen entwickeln, den Nutzen für Kunden mit personalisierten Produkten steigern und intelligenten Kundensupport für Echtzeitveränderungen bereitstellen.



## Automatisieren und optimieren Sie Ihre Lieferkette



### Modernisieren Sie die Unternehmenslogistik

Optimieren Sie die Auftragserfüllung, und senken Sie Kosten, indem Sie die Logistik an allen Standorten und Lagern und für alle Transportarten synchronisieren.



### Schaffen Sie Wettbewerbsvorteile mit Predictive Insights

Steigern Sie Transparenz und Kontrolle über alle Standorte und Lager, um proaktiv auf Probleme zu reagieren. Nutzen Sie bestehende Kundendaten zur effektiven Identifizierung des langfristigen Kundenwerts, Rentabilität und Kaufrends.



### Optimieren Sie die Beschaffung

Senken Sie Beschaffungskosten, und erlangen Sie eine größere Kontrolle, indem Sie Procure-to-Pay-Prozesse automatisieren.



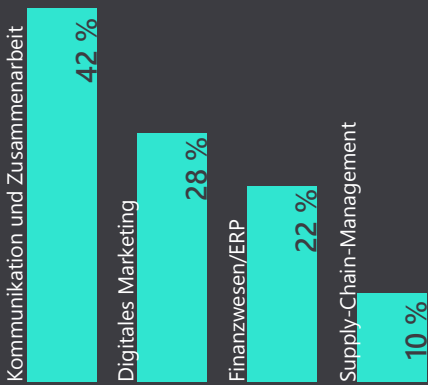
### Vereinheitlichen Sie Prozesse vom Vertrieb bis zur Auftragserfüllung

Verbinden Sie Vertrieb und Einkauf nahtlos mit Logistik-, Produktions- und Lagerverwaltung, um ein umfassendes Bild Ihrer Lieferkette zu erhalten.



**Sorgen Sie für unübertroffene Produktivität Ihrer Mitarbeiter** Schaffen Sie eine zentrale Plattform für globale Business Intelligence, die die Produktivität der Anlagen und Ressourcen steigert, Mitarbeiter auf strategische Ziele ausrichtet und Echtzeitreaktionen auf die sich ändernden Anforderungen von Kunden, Mitarbeitern und Partnern ermöglicht.

Prozentsatz der Workloads, die von cloudbasierten Infrastrukturdiensten unterstützt werden



Der Wandel moderner Belegschaft sowohl in Bezug auf Alter als auch ihre Denkweisen zwingt Führungskräfte dazu, sich an die sich weiterentwickelnden Bedürfnisse der Mitarbeiter anpassen. Durch die Einführung neuer Technologien stärken Unternehmen ihre Mitarbeiter mit Tools, die für Innovationen, Veränderungen und eine größere Leistungsfähigkeit sorgen.

State of IT 2018, Spiceworks, Oktober 2017.

Mit vertrauten Tools, die Mitarbeiter begeistern, und vereinheitlichten Daten aus dem gesamten Unternehmen ermöglicht Dynamics 365 for Finance and Operations Unternehmen eine beispiellose Mitarbeiterproduktivität.

Durch die Nutzung eingebetteter Power BI-Analytik, Cortana Intelligence und modernster IoT- und Machine Learning-Technologien werden Mitarbeiter mit Echtzeit-Intelligence und umsetzungsfähigen Predictive Insights unterstützt. So können sie fundierte Entscheidungen schneller treffen.

Mit über 50 aufschlussreichen, benutzerdefinierten und rollenbasierten Arbeitsbereichen können sich Mitarbeiter einen Überblick über relevante Geschäftsprozesse verschaffen. Sie können sowohl transaktionale als auch analytische Daten anhand von Grafiken, Kacheln, KPIs und Schnellverknüpfungen zu Berichten und Seiten nutzen und damit die Produktivität und Effizienz ihrer Unternehmen steigern.



## Sorgen Sie für eine unübertroffene Produktivität Ihrer Mitarbeiter



### Sorgen Sie für eine zentrale Intelligence-Plattform

Nutzen Sie tiefgreifende Daten- und Prozessintegration in Dynamics 365-, Microsoft 365-, LinkedIn- und Drittanwendungen, um eine zentralisierte Plattform mit intelligenten Informationen zu schaffen. So können Sie die Zeit Ihrer Mitarbeiter sparen und geben ihnen die Möglichkeit mit allen Bereichen des Unternehmens und der Lieferkette zusammenzuarbeiten, um bessere und schnellere Entscheidungen für optimale Geschäftsergebnisse zu treffen.



### Binden und stärken Sie Ihre Mitarbeiter

Schaffen Sie eine agile, mobile, stets vernetzte Arbeitsumgebung, die die Qualifikationslücke schließt und Menschen, Daten und Prozesse zusammenbringt, um die Produktivität und die Ergebnisse des Unternehmens zu verbessern.

Sorgen Sie für schnelle Benutzeraktionen und -entscheidungen mit über 50 rollenbasierten Arbeitsbereichen, die eingebettete interaktive Power BI-Datenvisualisierungen bereitstellen. So erhalten Sie einen Überblick über wichtige Geschäftskennzahlen und tiefe Einblicke in die Transaktionen und KPIs, um den Zustand Ihres Unternehmens zu überwachen und die Leistung zu steigern.





**Innovation durch eine moderne anpassungsfähige Plattform** Stellen Sie eine zentrale Plattform für globale Business Intelligence bereit, die die Produktivität der Anlagen und Ressourcen steigert, Mitarbeiter auf strategische Ziele ausrichtet und Echtzeitreaktionen auf die sich ändernden Anforderungen von Kunden, Mitarbeitern und Partnern ermöglicht.

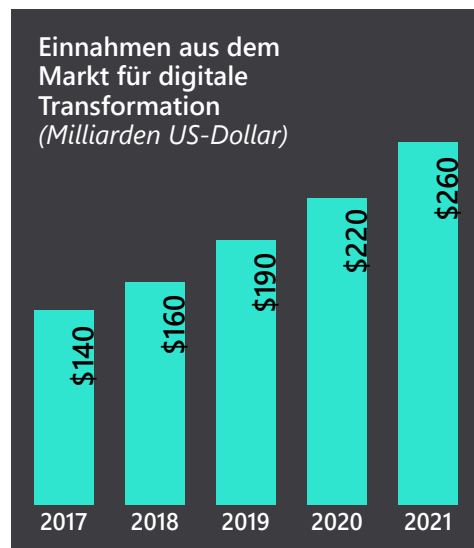
Innovation ist der Lebensnerv des modernen Unternehmens. Um jetzt und in Zukunft Innovationen zu schaffen, müssen Unternehmen eine anpassungsfähige Plattform nutzen, die Flexibilität, Agilität und Skalierbarkeit bietet.

Dynamics 365 for Finance and Operations nutzt die Cloud von Microsoft als Grundlage und ermöglicht es Unternehmen, mit einer modernen, anpassungsfähigen Plattform Innovationen zu schaffen.

Dynamics 365 for Finance and Operations bietet unübertroffene flexible, skalierbare Bereitstellungsoptionen, mit denen Unternehmen bestimmte Bereiche ihres Unternehmen transformieren können. Dies sorgt für kürzere Markteinführungszeiten, die es Unternehmen ermöglichen, die Produktion in Übereinstimmung mit der Marktnachfrage zu erweitern.

Dank der schnellen Bereitstellung und dem Onboarding können Unternehmen wiederholbare und vorhersehbare Dynamics 365-Anwendungen schneller

bereitstellen. Auf diese Weise verkürzen sie die Markteinführungs- und Betriebseinrichtungszeiten. Mit tieferen Einblicken in die Produktnutzung und Kundeninteraktionen, die durch Machine Learning und künstliche Intelligenz unterstützt werden, können Unternehmen ihre Produkte verbessern, sich ändernde Geschäftsmodelle unterstützen und Innovation schneller schaffen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.



Grand View Research, Februar 2018.



## Innovation mit einer modernen und flexiblen Plattform



### Ermöglichen Sie flexible Bereitstellung

Kontinuierliches Unternehmenswachstum mit schnellen, Hybrid-Bereitstellungsoptionen, die sich veränderte Anforderungen anpassen, Vorschriften einhalten und vorhandene Investitionen maximieren.

Nutzen Sie eine Kombination aus Cloud-, Hybrid- und On-Premises-Bereitstellungen, um Ihre globalen Geschäftsanforderungen von heute zu erfüllen. Sorgen Sie dafür, dass Sie über erforderliche Flexibilität und Agilität verfügen, um die sich im Laufe der Zeit ändernden Geschäftsanforderungen zu erfüllen.



### Passen Sie sich schnell an

Mit visuellen Editoren und Tools, die keine Programmierkenntnisse erforderlich machen und die Erstellung und Bereitstellung der Web- und mobilen Apps vereinfachen, verkürzen Sie die Markteinführungszeiten und stimmen die Anwendung auf Ihre Bedürfnisse ab.

Verwalten Sie Ihr wachsendes und globales Geschäft, indem Sie neue Tochtergesellschaften in Rekordzeit einrichten und die Einstellungen einer bestehenden juristischen Person in ein neues Unternehmen übertragen. So können Sie sicherstellen, dass die Einrichtung eines neuen Standorts schnell und im Einklang mit den Best Practices des Unternehmens erfolgt.



### Erweitern und verbinden Sie

Automatisieren Sie Prozesse in allen Dynamics 365-Anwendungen und Systemen von Drittanbietern, um ein einheitliches Kundenerlebnis zu schaffen.

## Unsere Mission

Bei Microsoft erforschen wir ständig neue Möglichkeiten, damit unsere Kunden den Wandel besser meistern und ihr Unternehmen transformieren können. Wir stellen uns eine bessere Welt für Geschäftskunden vor, und zwar überall. Eine Welt, die moderne, mobile, unternehmensweit einsetzbare intelligente Unternehmens-Apps aus der Cloud verwendet, die ganz einfach zu bedienen – genauso einfach wie die Verbraucher-Apps, mit denen wir Fahrten und Zimmer buchen, Musik hören und Maßnahmen zur Verbesserung unserer Gesundheit ergreifen. Eine Welt, in der Dinge einfach immer funktionieren und in dieser Welt funktionieren sie einfach.

Am Ende geht es in unserer Geschichte Digitalisierung, sondern darum, Menschen in die Lage zu versetzen, die Welt zum Besseren zu verändern. Mit unseren integrierten Tools und Services – darunter Dynamics 365, Microsoft 365, LinkedIn und Azure – kann jede Person und jedes Unternehmen auf der Welt mehr erreichen.





# Wie erhalten Sie Dynamics 365?

*Legen Sie mit Dynamics 365 los*

Eine Lösung oder mehrere Lösungen, ganz nach Ihrem Bedarf

Unterstützung für verschiedene Benutzertypen

Verschiedene Editionen je nach Unternehmensgröße

JETZT EINSTEIGEN >

# Quellen

1. "Gartner Worldwide IT Spending Forecast." Gartner, January 2018.
2. "IT Spending Forecast: 4Q17 Update: What Will Make Headlines in 2018?" Gartner, 2018.
3. Khalid Kark, Mark White, Bill Briggs, and Anjali Shaikh. "Navigating Legacy: Charting the Course to Business Value." Deloitte, November 10, 2016.
4. "2017 Cost of Data Breach Study." Ponemon Institute, June 2017.
5. Amy Gahran. "2018 State of the Electric Utility Survey." PA Consulting Group, 2017.
6. "The Poll: Role of the CFO." EY, September 2016.
7. Mitch Ratcliffe. "Sizing the Local On-Demand Economy: 2016 - 2017." BIA/Kelsey, February 1, 2017.
8. "How Companies Are Deploying Digital Capabilities to Reinvent Their Business Models." Grant Thornton LLP, February 28, 2018.
9. "The DNA of the CFO." EY, 2016.
10. "Volatility Report 2017." Crist & Kolder Associates, 2017.
11. "Volatility Report 2017." Crist & Kolder Associates, 2017.
12. "2018 State of the CIO." IDG Communications, Inc., 2018.
13. Andrew Bartels, Nate Meneer, Matthew Guarini, Robert Valdovinos, and Karen Traikovich. "The Global Tech Market Outlook For 2017 to 2018." Forrester Research, Inc., January 9, 2017.
14. "Gartner CMO Spend Survey 2016-2017." Gartner, January 10, 2017.
15. "CFO Insights: Investor relations: What New CFOs Should Know." Deloitte, 2013.
16. Matt Pressman. "Tesla Could Do for Cars What Amazon Did to Retail." EVANNEX, October 20, 2017.
17. "Millennials - Breaking the Myths." The Nielsen Company, 2014.
18. Richard Fry. "Millennials Projected to Overtake Baby Boomers as America's Largest Generation." Pew Research Center, March 1, 2018.
19. Richard Fry, Ruth Igielnik, and Eileen Patten. "How Millennials Today Compare with Their Grandparents 50 Years Ago." Pew Research Center, March 16, 2018.
20. "Young Adults Then and Now." United States Census, 2018.
21. Xianglei Chen, Erich Lauff, Caren A. Arbeit, Robin Henke, Paul Skomsvold, and Justine Hufford. "Early Millennials: The Sophomore Class of 2002 a Decade Later." U.S. Department of Education, June 2017.
22. Robert Farrington. "The Average Net Worth Of Millennials By Age." National Association of Colleges and Employers, April 24, 2018.
23. "Young Adults Then and Now." United States Census, 2018.
24. "2018 Better Money Habits Millennial Report - Winter 2018." Bank of America, 2018.
25. "2018 Better Money Habits Millennial Report - Winter 2018." Bank of America, 2018.
26. "Meta Brown and Sydnee Caldwell. Young Student Loan Borrowers Retreat from Housing and Auto Markets." Federal Reserve Bank of New York, April 17, 2013.
27. Jason Del Rey. "Millennials Buy More Clothes on Amazon than Any Other Website." Recode, March 9, 2017.
28. Deborah Weinswig. "Gen Z: Get Ready For the Most Self-Conscious, Demanding Consumer Segment." Fung Global Retail & Technology, August 29, 2016.
29. "Retail Perceptions: The Next Generation of Retail." Interactions Consumer Experience Marketing, Inc., 2016.
30. Robert D. Boroujerdi, Christopher Wolf, Katherine Fogertey, Noah Poponak, Robert Koort, Hugo Scott-Gall, Brian Maguire, and Isaac Ro. "Themes, Dreams and Flying Machines." Goldman Sachs, 2015.
31. Shepherd Laughlin. "Gen Z Goes Beyond Gender Binaries in New Innovation Group Data." JWT, March 11, 2016.
32. "Generation Z: Marketing's Next Big Audience." Marketo, 2014.
33. "Retail Perceptions: The Next Generation of Retail." Interactions Consumer Experience Marketing, Inc., 2016.
34. "2017 Cone Gen Z CSR Study: How to Speak Z." Cone Communications, 2017.
35. "2017 Cone Gen Z CSR Study: How to Speak Z." Cone Communications, 2017.
36. "PwC. 19th Annual Global CEO Survey: Redefining Business Success in a Changing World." PwC, 2016.
37. Larry Fink. "Larry Fink's Annual Letter to CEOs - A Sense of Purpose." Blackrock, 2018.
38. Mitch Ratcliffe. "Sizing the Local On-Demand Economy: 2016 - 2017." BIA/Kelsey, February 1, 2017.
39. eMarketer, June 17.
40. "Digital in 2017: Global Overview." We Are Social and Hootsuite, January 24, 2017.
41. Salman Aslam. "Pinterest by the Numbers." Omnicore, January 1, 2018.
42. Wonjun Jeong. "Engineering Shop the Look on Pinterest." Medium, February 10, 2017.
43. "Q2 2018 Global Digital Statshot." We Are Social, April 2018.
44. Tim Peterson. "Instagram Opens Shoppable Organic Posts to More Businesses in the US." Marketing Land, March 21, 2017.
45. Andrea Felsted. "Instagram and Nike Want to Show Fashionistas How to Shop." Bloomberg, July 3, 2017.
46. "Digital Commerce Survey." eMarketer, June 2016.
47. "Gartner Says by 2019, 20 Percent of User Interactions With Smartphones Will Take Place via VPAs." Gartner, December 21, 2016.
48. Adam Marchick. "The 2017 Voice Report." Alpine, Inc., January 15, 2017.
49. "Checkout Tracking Study." NPD Group, September, 2016.
50. Daisuke Wakabayashi and Michael Corkery. "Google and Walmart Partner With Eye on Amazon." The New York Times, August 23, 2017.
51. "Statista Digital Voice Assistants US Survey 2017." Statista Survey, April 2017.
52. Reuben S. Hendell. "Why Brands Should Sell Direct to Consumer." SDC Executive, July 14, 2015.
53. Wall Street Journal; Dow Jones, March 2018.
54. "NIKE, Inc. Announces New Consumer Direct Offense: A Faster Pipeline to Serve Consumers Personally, At Scale." Nike, Inc., June 15, 2017.
55. Shareen Pathak. "Why Big Brands Are Getting into the Subscription-Box Business." Digiday, March 10, 2016.
56. "Discovery, Surprise, Inspiration: The Rise of Subscription Box Shopping." Hitwise, April 14, 2016.
57. Lucy Handley. "Michael Dubin: Shaving America." CNBC, August 23, 2017.
58. Peter Breen. "Gillette Now Sells Razor



# Quellen (Fortsetzung)

- Blades 'on Demand." EnsembleIQ, May 10, 2017.
59. My Subscription Addiction, 2018.
60. "Mobile Pay Tracker survey." Auriemma Consulting Group, 2016.
61. "Mobile Pay Tracker survey." Auriemma Consulting Group, 2016.
62. Zac Hall. Jennifer Bailey. "Delivers Apple Pay Update: 20 Markets, 4000 Issuers, Cash Coming Soon." 9to5Mac, October 22, 2017.
63. "Contactless Payments: NFC Handsets, Wearables & Payment Cards 2017-2021." Juniper Research, April 11, 2017.
64. Alipay, 2018.
65. "Contactless Retail Payments to Exceed \$1 Trillion in Transaction Value by 2019." Juniper Research, 2017.
66. "Mobile Money Market by Transaction Mode (NFC/Smartcard, SMS, Mobile Apps), Nature of Payment (Person to Person, Person to Business, Business to Person, and Business to Business), Location, Type of Purchase, Industry & Region - Global Forecast to 2021." MarketsandMarkets Research, July 2016.
67. Alice Thomas. "A Short History of Financial Technology." Medium, August 10, 2016.
68. "Blockchain." Wikipedia, 2018.
69. Rob Marvin. "Blockchain: The Invisible Technology That's Changing the World." PCMag, August 29, 2017.
70. "Blockchain Technology: Preparing for Change." Accenture, 2015.
71. "Blockchain Technology Market." Transparency Market Research, December 2016.
72. "Emerging Technologies And The Finance Function - Prepare for Disruption." AFP Mindshift, 2018.
73. "Blockchain Technology: Preparing for Change." Accenture, 2015.
74. Merve Unuvar. "The Food Industry Gets and Update With Blockchain." IBM, June 15, 2017.
75. "Banking on Blockchain: A Value Analysis for Investment Banks." Accenture, 2017.
76. "How Blockchain Can Help Retailers Fight Fraud, Boost Margins and Build Brands." Cognizant, 2016.
77. David Mbatha. "The Changing Role of the Chief Financial Officer." KPMG, 2017.
78. "The DNA of the CFO: Technology." EY, 2016.
79. "Modern Finance: Driving Transformation from Within." Oracle, 2016.
80. Allison Linn. "Historic Achievement: Microsoft researchers reach human parity in conversational speech recognition." Microsoft, October 18, 2016.
81. Wayne Xiong, Jasha Droppo, Xuedong Huang, Andreas Stolcke, L. Wu, and F. Alleva. "The Microsoft 2017 Conversational Speech Recognition System." Microsoft, 2017.
82. "Artificial Intelligence." Wikipedia, 2018.
83. Giselle Abramovich. "2018 Digital Trends." Adobe, 2018.
84. Sam Ransbotham, David Kiron, Philipp Gerbert, and Martin Reeves. "Reshaping Business with Artificial Intelligence." MIT Sloan Management Review, September 6, 2017.
85. Angus Loten. "Blockchain, AI to Drive IT Spending." The Wall Street Journal, January 17, 2018.
86. "2016 Global Outsourcing Survey." Deloitte, 2016.
87. Stacey English and Susannah Hammond. "Cost of Compliance 2017." Thomson Reuters, 2017.
88. "Robot Revolution - Separating Hype From Reality." KPMG, October 2015.
89. Phil Fersht and Jamie Snowdon. "State of the Outsourcing, Shared Services, and Operations Industry 2017." KPMG and HfS Research, April 18, 2017.
90. "Robotic process automation." Wikipedia, 2018.
91. "Consumerization. Advance Robotics. Specialized Talent." Accenture, 2015.
92. David A.J. Axson. "Finance 2020: Death by Digital." Accenture, 2015.
93. "The New CFO: Delivering Business Value in the Digital Age." Accenture, 2017.
94. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), February 1, 2018.
95. "Blockchain Technology: Preparing for Change." Accenture, 2015.
96. "AFP Corporate Cash Indicators." Association for Financial Professionals, Inc., October, 2017.
97. Álvaro Pereira. "OECD Interim Economic Outlook. Getting Stronger, But Tensions Are Rising." OECD, March 13, 2018.
98. "21st CEO Survey: The Anxious Optimist in the Corner Office." PwC, 2018.
99. "Global Forensic Data Analytics Survey 2018." EY, 2018.
100. "Lease Accounting Implementation Enters Final Stretch." Deloitte, March 18, 2018.
101. "Global Forensic Data Analytics Survey 2018." EY, 2018.
102. "Global Forensic Data Analytics Survey 2018." EY, 2018.
103. Ann Saphir. "Even Backers of Trump's Economic Policies Pan Tariffs." Reuters, March 14, 2018.
104. Rachel Becker. "Google Joins Apple in Condemning the Repeal of the Clean Power Plan." The Verge, April 27, 2018.
105. Amy Gahran. "2018 State of the Electric Utility Survey." PA Consulting Group, 2017.
106. Morningstar, 2018.
107. London Stock Exchange, 2018.
108. Richard Partington. "How Has the Brexit Vote Affected the Economy? March Verdict." The Guardian, March 27, 2018.
109. "Trade Deal or No Deal." Growling WLG, 2018.
110. Mehul Patell. "Post-Brexit Britain and the UK's Shrinking Tech Talent Pool." Hired, Inc., May 10, 2017.
111. Jonathan Berr. "A Who's Who of CEOs Decry Trump's Travel Ban." CBS News, January 30, 2017.
112. Liam McNally. "The North Face, Patagonia, REI Respond to Trump's Executive Order on Public Lands." The Outbound Collective, April 27, 2017.
113. "Championing Change in the Age of Social Media." Sprout Social, 2017.
114. Ruediger Bachmann, Steffen Elstner, and Eric R. Sims. "Uncertainty and Economic Activity: Evidence From Business Survey Data." National Bureau of Economic Research, June 2010.
115. Ruediger Bachmann, Steffen Elstner, and Eric R. Sims. "Uncertainty and Economic Activity: Evidence From Business Survey Data." National Bureau of Economic Research, June 2010.
116. "Blockchain Technology: Preparing for Change." Accenture, 2015.
117. Jeff Cox. "While Everyone Else Was Selling Stocks This Month, Companies Were Buying Heavily." CNBC, February 26, 2018.
118. "National Survey: Working Longer—Older Americans' Attitudes on Work and

# Quellen (Fortsetzung)

Retirement." NORC Center for Public Affairs Research, 2013.

119. "2016 BNP Paribas Global Entrepreneur Report." BNP Paribas, 2016.

120. Erik Jensen. "Purpose at Work, 2016 Global Report." LinkedIn, 2016.

121. Sarab Kochhar. "Millennials@Work: Perspectives on Diversity & Inclusion." Institute for Public Relations, December 6, 2016.

122. "Youth Movement: Gen Z Boasts the Largest, Most Diverse Media Users Yet." The Nielsen Company, July 12, 2017.

123. D'Vera Cohn. "Future Immigration Will Change the Face of America By 2065." Pew Research Center, October 5, 2016.

124. "CEO Action for Diversity & Inclusion." PwC, 2018.

125. Novid Parsi. "Workplace Diversity and Inclusion Gets Innovative. Society for Human Resource Management." January 16, 2017.

126. Vivian Hunt, Dennis Layton, and Sara Prince. "Diversity Matters." McKinsey & Company, February 2, 2015.

127. Sarah K. White. "5 Tips to Better Understand Millennial Managers." IDG Communications, Inc., September 6, 2016.

128. Richard L. Tso. "Management Has Evolved: The Rise of Millennial Managers." Huffington Post, March 28, 2017.

129. Jean M. Twenge. "Meet iGen: The New Generation of Workers That is Almost Everything Millennials Aren't." Quartz, January 11, 2018.

130. David Stillman and Jonah Stillman. "Move Over, Millennials; Generation Z Is Here." Society for Human Resource Management, April 11, 2017.

131. Elizabeth Segan. "Your Guide To Generation Z: The Frugal, Brand-Wary, Determined Anti-Millennials." Fast Company, September 8, 2016.

132. Jean M. Twenge. "Meet iGen: The New Generation of Workers That is Almost Everything Millennials Aren't." Quartz, January 11, 2018.

133. "The view from the top." KPMG, 2015.

134. "Labor Force Statistics from the Current Population Survey." U.S. Bureau of Labor Statistics, May 2, 2018.

135. "2016-2017 Talent Shortage Survey." ManpowerGroup, 2017.

136. "Global CEO Outlook Survey." KPMG, July 2015.

137. "2013 Global Finance Talent Survey." Deloitte, 2013.

138. "The DNA of the CFO." EY, 2016.

139. Spencer Stuart. "CFO Index." June 2017.

140. "Where Do CFOs Come From?" Russell Reynolds Associates, Inc., 2012.

141. "2017 A.T. Kearney Global Services Location Index." A.T. Kearney, 2017.

142. Tom Terrarosa. "Trump's Steel, Aluminum Tariffs Cause for Concern Among Analysts, Economists." The Street, March 1, 2018.

143. Steven M. Rosenthal. "Current Tax Reform Bills Could Encourage US Jobs, Factories and Profits to Shift Overseas." Tax Policy Center, November 28, 2017.

144. Charles Orton-Jones. "Brexit Could Mean More Offshore Deals for Outsourcing." Raconteur, September 11, 2016.

145. "The 2017 State of Telecommuting in the U.S. Employee Workforce." FlexJobs, 2017.

146. "State of the American Workplace." Gallup, 2016.

147. Nicole Fallon. "The Growth of the Gig Economy: A Look at American Freelancers." Business News Daily, November 10, 2017.

148. "Despatches from the New Economy: The On-Demand Workforce." Intuit, February 21, 2017.

149. "Despatches from the New Economy: The On-Demand Workforce." Intuit, February 21, 2017.

150. Nicole Fallon. "The Growth of the Gig Economy: A Look at American Freelancers." Business News Daily, November 10, 2017.

151. Wade Burgess. "Three Ways Technology Will Change The Gig Economy In 2018." Forbes, January 24, 2018.

152. Mike Slater. "Technology and the Gig Economy: Understanding 'The Human Cloud'." IT Pro Portal, December 11, 2017.

153. Erika Fry. "The Gig Economy Isn't Just For Startups Anymore." Fortune, August 29, 2017.

154. "MBO Partners State of Independence In America 2017." MBO Partners, 2017.

155. John Wilson. "Making Their Voices Heard: Shareholders Vote for Greater Transparency on Climate Change." Cornerstone Capital Group, June 8, 2017.

156. Ken Silverstein. "Exxon's Shareholders Want the Oil Giant to be More Transparent

and Climate Friendly." Environmental Leader, June 1, 2017.

157. Dave Maass. "Shareholders Demand Transparency for AT&T's Hemisphere Phone Records Spying Program." Electronic Frontier Foundation, December 7, 2016.

158. Jena McGregor. "The Push for Pay Transparency is Only Growing Stronger - Despite Trump's Rollback of Equal Pay Rule." The Washington Post, August 31, 2017.

159. Jan Lee. "Shareholders: Companies Must Be More Transparent When It Comes to Lobbying." Triple Pundit, April 11, 2017.

160. Kathy Mulvey. "In Australia, Too, Shareholders Demand Climate Transparency from Fossil Fuel Companies." Union of Concerned Scientists, November 14, 2017.

161. "2017 Cone Gen Z CSR Study: How to Speak Z." Cone Communications, 2017.

162. "2017 Cone Gen Z CSR Study: How to Speak Z." Cone Communications, 2017.

163. Steve Morgan. "2017 Cybercrime Report." Cybersecurity Ventures, 2017.

164. Steve Morgan. "2016 Cybercrime Report." IDG Communications, Inc., August 22, 2016.

165. Steve Morgan. "Top 5 Cybersecurity Facts, Figures and Statistics for 2018." IDG Communications, Inc., January 23, 2018.

166. Kami Periman. "How to Prevent the Bank Robbery No One Can See." Cisco, August 29, 2017.

167. "2017 ITRC Data Breach Report." Identity Theft Resource Center, December 27, 2017.

168. "Redefining Performance: Insights from the Global C-suite Study - The CFO Perspective." IBM, 2016.

169. "2017 Cost of Data Breach Study." Ponemon Institute, June 2017.

170. "The Poll: Role of the CFO." EY, September 2016.

171. "Redefining Performance: Insights from the Global C-suite Study - The CFO Perspective." IBM, 2016.





# Haftungsausschluss

© 2018 Microsoft. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Dokument wird „wie besehen“ zur Verfügung gestellt. Die in diesem Whitepaper formulierten Informationen und Ansichten, einschließlich URL- und anderer Verweise auf Internetwebsites, können sich ohne Ankündigung ändern. Sie tragen das Risiko der Nutzung. Die gezeigten Beispiele dienen nur der Veranschaulichung und sind rein fiktiv. Es ist keine tatsächliche Assoziierung beabsichtigt, noch können solche Verbindungen abgeleitet werden.

Dieses Dokument überträgt keinerlei geistige Eigentumsrechte an Microsoft-Produkten auf Sie. Dieses Dokument darf zur internen Verwendung kopiert werden.