




# Special

INFORMATIONEN ZUR ARBEIT VON UND FÜR DIE SAP®-COMMUNITY



## Die neuen Aufgaben des CFOs

Petra Ellmerich, Regional Vice President bei BlackLine, Reimund H. Kuche, Head of Corporate Accounting bei Imperial Logistics International, Dr. Christoph Ernst, Senior Director Finance Solutions bei SAP, und Martin Wolleswinkel, Managing Director und European Advisory Practice Leader bei The Hackett Group (v. r. n. l.), diskutierten über das beste Finanz-, Controlling- und Accounting-System für den CFO. Was wird sich im Finanzwesen ändern, was bleibt, welche Chancen gibt es?



Tate & Lyle ist gesünder. Dank  
der Nutzung von SAP-Software und  
dem Abschluss mit BlackLine.

**TATE & LYLE**

**BlackLine Financial Close Suite for  
SAP Solutions ist eine SAP-endorsed  
Business-Solution.**

BlackLine unterstützt Unternehmen dabei, die Effizienz beim Finanzabschluss zu steigern und seine Risiken zu minimieren. Die zu den SAP-endorsed Business-Solutions gehörende Lösung ist komplementär zum SAP-Software-Angebot. Lesen Sie selbst, warum unzählige SAP-Kunden auf ihren Finanzabschluss mit BlackLine vertrauen.

[BlackLine.com/de/](https://BlackLine.com/de/)

 **BLACKLINE**

Trust is in the Balance

Die neuen Herausforderungen für den CFO im Rechnungswesen, Controlling und Accounting



Peter M. Färbinger

## Ein kybernetisches Finanzwesen

Wer hier eine Tautologie vermutet, hat nicht ganz unrecht. Das Finanzwesen war von Beginn an ein komplexes, dynamisches System mit Abhängigkeiten und Regeln. Die Kybernetik ist eine eigenständige Wissenschaft und handelt von komplexen, rückbezüglichen und sich auch selbst steuernden Systemen – einfach gesagt: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

**A**bhängig vom eigenen Standort ist der schwarze Rabe eine Tautologie oder ein mythologisches, antikes Ereignis, denn früher waren Raben große, weiße Vögel. Dann überbrachten die Raben dem Gott Apoll die Nachricht, dass seine Geliebte sich mit einem anderen mythologischen Wesen vergnügte. Daraufhin bekam der ansonsten sehr überlegte und ruhige Gott einen seiner sehr wenigen Wutanfälle, worüber die Raben so sehr erschrecken, dass sie alle seit diesem Tag schwarzes Gefieder haben.

Auch das Finanzwesen hat sich fundamental verändert: Es kann klassisch nach alter Lehrmeinung ein Buchhaltungs- und Controllingsystem sein, das die Vergangenheit dokumentiert und archiviert. Es erklärt die Historie und definiert den Ist-Zustand. Ausgeführt und betrieben wird es fast immer von Fachspezialisten.

In dem Buch „Matrix der Welt – SAP und der neue globale Kapitalismus“ von Ludwig Siegele und Joachim Zepelin, erschienen im Campus Verlag, ist nachzulesen: „Noch Anfang der achtziger Jahre argumentierte der damalige Nestor der Kostenrechnung an deutschen Universitäten, Hans-Georg Plaut, Buchführung brauche keine Echtzeitanalyse, weil Buchführung nun einmal an Perioden gebunden sei. Man mache etwa Jahresabschlüsse, eine Auswertung für den Quartalsbericht oder rechne Monatsergebnisse aus. Die Stapelverarbeitung sei darum nicht nur die hergebrachte, sondern auch die richtige Technologie, meinte Plaut, dessen Unternehmen allerdings später eng mit SAP zusammenarbeitet. ‚Was Plaut damals übersehen hat, war der Zusammenhang zwischen Technologie und Inhalt‘, erklärte Scheer, ‚dass man es nur einmal im Jahr oder Monat machte, hatte genau den Grund, dass die Technologie nicht weit genug war, um das in Echtzeit möglich zu machen.“ (Anmerkung: Zitiert wird Professor August-Wilhelm Scheer, ehemaliges SAP-Aufsichtsratsmitglied und Gründer der IDS Scheer AG.)

In der Wirtschaft nimmt die Bedeutung des Rechnungswesens, Controllings und Accountings zu. Europa kennt die doppelte Buchführung spätestens seit 1494 durch ein Buch des italienischen Franziskanerpaters und Mathematikers Luca Pacioli. Es hat sich viel verändert, auch wenn Soll und Haben weitgehend gleichgeblieben sind.

Heute ist Buchhaltung und Controlling wesentlich mehr als die Erklärung für Geschehenes. Big Data, Predictive Analysis, Continuous Accounting, Realtime und Cloud Computing sind die Teile eines kybernetischen Finanzwesens, das aktiv und dynamisch bei der Entscheidungsfindung unterstützt. Der CFO ist nicht mehr länger Fachspezialist, sondern Problemspezialist. Ihm obliegt die Aufgabe, Entwicklungen zu erkennen, zu analysieren und Empfehlungen abzugeben. Immer öfter findet man Data Scientists und das Master Data Management nicht beim CIO, sondern beim CFO. Weil die Grenzen zwischen Rechnungswesen, Controlling und Accounting fließend werden, braucht der CFO auch neue Werkzeuge und eine angepasste Aufbau- und Ablauforganisation.

Wir stehen am Beginn einer Entwicklungsstufe im Finanzwesen, dessen Fundament die digitale Transformation mit Cloud Computing bis Machine Learning ist und sein wird. Das Rollenbild des CFO wird sich vom Fachspezialisten zum Problemlöser und Berater für den CEO noch stärker wandeln, als es in den vergangenen zehn Jahren bereits erfolgte. Es ist ein Wechselspiel zwischen innovativer Technik und disruptivem Erneuern der Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse.

Peter M. Färbinger, Chefredakteur E-3 Magazin

### E-3 Special Impressum



B4Bmedia.net AG

#### Chefredakteur und Herausgeber:

Peter M. Färbinger (v.i.S.d.P.), pmf@b4bmedia.net  
Tel.: +49(0)89/210284-21 & +49(0)160/47851-21

#### Produktionsleitung und Art Direktion:

F. Frauenschuh, florian.frauenschuh@b4bmedia.net

#### Schlussredaktion und Lektorat/Korrektorat:

Mattias Feldner, Martin Gmachl und Robert Korec  
(+49(0)89/210284-20, robert.korec@b4bmedia.net)

**Druck:** alpha print medien AG, Kleyerstraße 3,  
64295 Darmstadt, Tel.: +49(0)6151/8601-0

#### Herausgeber: B4Bmedia.net AG,

80335 München, Dachauer Str. 17  
Tel.: +49(0)89/210284-0 & Fax +49(0)89/210284-24  
office@b4bmedia.net & www.b4bmedia.net

#### Vorsitzender des B4Bmedia.net AG Vorstands:

Peter M. Färbinger

#### Vorstand für Finanzen, Controlling und Organisation:

Brigitte Enzinger, brigitte.enzinger@b4bmedia.net

#### Druckauflage & Verbreitung:

38.000 Stück

© Copyright 2017 by B4Bmedia.net AG. E-3 ist das unabhängige Monatsmagazin für die SAP-Community im D-A-CH-Raum. Für namentlich gekennzeichnete Beiträge übernimmt die Redaktion lediglich die presserechtliche Verantwortung. Die redaktionelle Berichterstattung ist urheberrechtlich geschützt. Die Nennung von Marken, geschäftlichen Bezeichnungen oder Namen erfolgt in diesem Werk ohne Erwähnung etwa bestehender Marken, Gebrauchsmuster, Patente oder sonstiger gewerblicher Schutzrechte.



Petra Ellmerich, Regional Vice President bei BlackLine, war die Gastgeberin des Round Table, rechts neben Reimund H. Kuche von Imperial Logistics International.

Eine Diskussionsrunde zur digitalen Transformation im Finanzwesen

# Continuous Accounting & Improvement

E-3 Round Table mit Petra Ellmerich, Regional Vice President bei BlackLine, Reimund H. Kuche, Head of Corporate Accounting bei Imperial Logistics International, Dr. Christoph Ernst, Senior Director Finance Solutions bei SAP, und Martin Wolleswinkel, Managing Director und European Advisory Practice Leader bei The Hackett Group.

**M**itglieder der SAP-Community trafen sich am Flughafen Frankfurt/M., um über die neue Rolle des CFO und die aktuellen Trends im Rechnungswesen, Controlling und Accounting zu diskutieren. Gastgeber war BlackLine, ein SAP-Partner, der mit einer Cloud-Lösung das Accounting neu definiert und damit Trendsetter im Finanzwesen ist.

Seit dem Beginn der SAP-Geschichte war und ist das Finanzwesen und Controlling immer der entscheidende Faktor für die Bestandskunden gewesen. Lange Zeit waren Buchhaltung und Controlling stabile und weitgehend getrennte Abtei-

lungen. Betriebswirtschaftliche, technische und gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen und formen auch das Finanzwesen. Die Rolle des CFOs ändert sich und die Herausforderungen sind andere: Aus dem Erklären, was geschehen ist, wird ein Vorhersagen, was geschehen könnte. Das gesamte Finanzwesen ist nicht mehr eine Aufarbeitung der Vergangenheit, sondern gibt Hilfestellungen bei der Bewältigung der Zukunft.

„Noch Anfang der achtziger Jahre argumentierte der damalige Nestor der Kostenrechnung an deutschen Universitäten, Hans-Georg Plaut, Buchführung brauche keine Echtzeitanalyse, weil

Buchführung nun einmal an Perioden gebunden sei. Man mache etwa Jahresabschlüsse, eine Auswertung für den Quartalsbericht oder rechne Monatsergebnisse aus.

Die Stapelverarbeitung sei darum nicht nur die hergebrachte, sondern auch die richtige Technologie, meinte Plaut, dessen Unternehmen allerdings später eng mit SAP zusammenarbeitet. „Was Plaut damals übersehen hat, war der Zusammenhang zwischen Technologie und Inhalt“, erklärte Scheer, „dass man es nur einmal im Jahr oder Monat machte, hatte genau den Grund, dass die Technologie nicht weit genug war, um

das in Echtzeit möglich zu machen.“ Aus: Matrix der Welt – SAP und der neue globale Kapitalismus, von Ludwig Siegele und Joachim Zepelin, Campus Verlag. (Anmerkung: Zitiert wird Professor August-Wilhelm Scheer, ehemaliges SAP-Aufsichtsratsmitglied und Gründer der IDS Scheer AG.)

In einem SAP-S/4-System gibt es keine Stapelverarbeitung mehr. Basierend auf der Echtzeitplattform Hana beschäftigt sich das Finanzwesen mit Predictive Analysis. Die SAP-Bestandskunden sind mit einem organisatorischen und technischen „S/4-Release-Wechsel“ konfrontiert. Die globale SAP-Community ist mit internen (Hana, Fiori, HCP, S/4 etc.) und externen (IoT, Cloud, Globalisierung, Digital Transformation etc.) Veränderungen beschäftigt. Hinzu kommt die betriebswirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderung eines Lebens und Arbeitens in „Echtzeit“. Ziel dieses Round Table ist es, den SAP-Bestandskunden und der globalen SAP-Community Orientierung hinsichtlich Rechnungswesen, Continuous Accounting, Echtzeit und Cloud Computing zu geben.

Der Round Table beginnt mit einer kurzen Rückschau auf die betriebswirtschaftliche, organisatorische und technische Entwicklung in der SAP-Community der vergangenen Jahre. In einer Definition des Ist-Zustands wird auch die Heterogenität aktueller Herausforderungen (M&A etc.) und Lösungen durch das Cloud Computing diskutiert werden.

Hier findet die E-3 Bildungsarbeit statt, die von der Richtigkeit und Notwendigkeit eines Continuous Accounting und Cloud Computing überzeugen wird. Parallel dazu wird auch die Bedeutung von „Echtzeit“ für die globale SAP-Community dargelegt.

**Peter M. Färbinger:** Das Finanzwesen war von Beginn an ein Alleinstellungsmerkmal für SAP und ist es bis heute geblieben. Aber welche Veränderungen hinsichtlich Wahrnehmung und Stellenwert haben sich über die Jahre ergeben? Wo steht das Thema Finanzwesen und Controlling heute?

**Petra Ellmerich, BlackLine:** Durch die Globalisierung steht es eindeutig im Fokus und hat in seiner Bedeutung deutlich zugenommen. Selbstverständlich wächst die Bedeutung weiter, weil von

*»» Finance, Controlling, Accounting wachsen zusammen. FI und CO mit den unterschiedlichen Fragestellungen sind nicht mehr aktuell. ««*

**Dr. Christoph Ernst, Senior Director Finance Solutions, SAP.**

den Finanzprozessen sehr viel abhängig ist. Aber wir sind noch lange nicht am Ende angelangt. Prozesse in anderen Bereichen sind teilweise schneller, teilweise effizienter. Deswegen ist im Finanzwesen die Bemühung um Automatisierung und Digitalisierung ganz besonders wichtig. Ein Punkt erscheint mir zu Beginn noch erwähnenswert: Wenn wir in dieser Runde vom Finanzwesen sprechen, dann ist das viel mehr als lediglich die Buchhaltung. Mein erster Kontakt zu SAP war R/2, später dann R/3 und bereits damals diskutierten wir über Controlling- und Accounting-Abteilungen. Heute ist sowohl durch das Abteilungsdenken als auch durch die gelebte Geschwindigkeit der digitalen Transformation der CFO ganz anders gefordert. Er muss seinem CEO innerhalb von Minuten Antworten liefern können. Mit dem Smartphone ein Taxi zu bestellen, zu sehen, wo es gerade auf dem Weg zu mir ist und wann es ankommt, ist eine Selbstverständlichkeit geworden. So einfach und schnell wie in diesem Beispiel sollte eine Transparenz auch im Finanzabschluss möglich sein.

**Dr. Christoph Ernst, SAP:** Ich habe selber noch als Auszubildender in der Buchhaltung mit R/2 gearbeitet. Was sich im ersten Ansatz natürlich verändert hat, ist das papierbasierte Arbeiten. Wo es die Aufgabe war, die Information vom Papier ins System zu bringen und in einer standardisierten Form abzubil-



Martin Wolleswinkel von The Hackett Group (l.) und Dr. Christoph Ernst von SAP sehen beide einen nachhaltigen Wandel im Rechnungswesen, Controlling und Accounting.



**Martin Wolleswinkel:** „Die Rolle von Finance ist eine andere geworden – also nicht nur erklären, sondern sehen, wo die Reise hingeht.“

den. Heute hat der Vorstand in Sitzungen den direkten Zugriff auf die Finanzzahlen über großflächige Bildschirme. Und kann unmittelbar entscheiden, wo man Details sehen will, wo man Prognosen berechnen will. Heute funktionieren die Systeme unterstützend durch Simulationen. Der Zugriff auf die Daten hat sich also dramatisch verändert – aber auch das Volumen. Mit IFRS wurde auch die Notwendigkeit für eine neue Basis-Innovation offensichtlich. Diesen Schritt haben wir jetzt vollzogen, denn letztendlich wachsen die Bereiche – Finance, Controlling, Accounting – zusammen. Den CFO beschäftigen ganzheitliche Sichtweisen und Konzepte. Der innovative Schritt, den SAP jetzt vollzogen hat, ist, den kompletten Wertefluss im Finanzwesen und Accounting einheitlich zu strukturieren und zu betrachten. Was dieser einmalige Schritt für Folgen haben kann, ist aus heutiger Sicht nur teilweise abzuschätzen. Welche Möglichkeiten sich daraus ergeben, muss erst evaluiert werden. Jetzt stehen wir am Beginn, die Früchte dieser Innovation zu ernten.

**Färbinger:** Herr Kuche, als Controller aus der Praxis und Betroffener von der geschilderten Entwicklung – stimmen Sie dem Gesagten zu?

**Reimund H. Kuche, Imperial Logistics:** Ich kann das Gesagte bestätigen. Die Flut an Informationen – nicht die gelieferte, sondern die nachgefragte und

eingeforderte – ist gewaltig. Die Erwartungshaltung an das Finanzwesen ist exponentiell gestiegen. Natürlich gibt es die Buchhaltung noch immer. Soll und Haben sind noch immer gültig. Und es gibt noch immer Menschen, die es nicht verstehen oder können. Vor zwanzig Jahren war es gut, wenn der HGB-Abschluss im März oder April vorlag. Mittlerweile gilt IFRS. Andere Vorschriften wie Tax-Compliance sind hinzugekommen. Zusätzlich ist die Erwartungshaltung von Mitarbeitern außerhalb des Rechnungswesens, Controllings, Accountings stark gestiegen bis hin zu dem Verlangen „das muss doch gehen“. Oft wird nur die Technik gesehen und dann kommt die Frage: Warum könnt ihr das nicht? Leider wird selten nach dem Nutzen gefragt, viele Verantwortliche wollen einfach alles, was möglich scheint. So ist lediglich eine Ergebnisprognose vorab auf das Monatsende hin manchmal schon zu wenig.

**Färbinger:** Wie löst man das Problem?

**Kuche:** Hier könnte dann Predictive Analysis ins Spiel kommen und auf diesem Gebiet tut sich momentan ja auch sehr viel. Auch die von Dr. Ernst angesprochene Entwicklung, dass Controlling und Buchhaltung zusammenwachsen, kann ich bestätigen. Bereits seit den 90er Jahren ist das auch in der Lehre schon ein Thema und in der Praxis – soweit das damals technisch möglich war.

Jetzt, mit S/4, wird das alles möglich. Wir haben S/4 Finance selbst vor einem halben Jahr eingeführt – es läuft, aber wie Dr. Ernst bereits erwähnte: Die Frage, welche Chancen und Möglichkeiten daraus erwachsen und was man damit machen kann, haben wir in der Praxis noch nicht hinreichend beantwortet. Und es ist definitiv nicht nur eine Frage des technischen Systems! Die innovative Nutzung wird beeinflusst von den handelnden Personen und vom Ausbildungsgrad der Nutzer. Meine Funktion ist es somit auch, dieses Potenzial zu heben und die organisatorischen Maßnahmen zu ergreifen, damit die oben erwähnten Forderungen befriedigt werden. Hier arbeite ich dann in zwei Richtungen. Zunächst bei der Qualifikation meiner Mitarbeiter und dann in Richtung Geschäftsleitung. Dort werbe ich um Verständnis für das, was wir ändern können, was sinnvoll und hilfreich sein kann. Daraus leiten wir dann unsere Maßnahmen und Investitionen in die Systeme ab.

**Färbinger:** Sind die nun beschriebenen Trends und Bewegungen auch allgemein im Markt zu beobachten? Man will alles haben, nach dem Nutzen wird erst danach gefragt. Sind es Modetrends im Finanzwesen oder nachhaltige Umbrüche?

**Martin Wolleswinkel, Hackett:** Die Funktion von Finance war bislang häu-

fig auf das Aufzeigen und Erklären der Vergangenheit ausgerichtet: Wo stehen wir heute und wie sind wir dorthin gelangt? Was neu ist, ist die fast grenzenlose Erwartung der Datenverfügbarkeit! Ich drücke auf einen Knopf, bekomme alles und kann runterdrillen bis auf die Buchungszeile. Natürlich frage ich mich dann, ob das immer so sinnvoll ist – aber die Erwartung existiert. Und da hat SAP Hana sehr wohl einen Meilenstein gesetzt. Die Echtzeitmentalität hat sich etabliert, dass man sofort einen Überblick über notwendige Aktionen und Aufgaben bekommt – und diese Entwicklung wird sich eher noch verschärfen. Die deutschen Controller sind unter anderem sehr gut darin, die Vergangenheit zu erklären, und mit Hana gelingt das jetzt nahezu in Echtzeit.

**Färbinger:** Und die Zukunft?

**Wolleswinkel:** Ich glaube, dass die Rolle von Finance eine andere geworden ist. Es wird erwartet, dass man das Unternehmen aktiv steuert – also nicht nur erklären, sondern sehen, wo die Reise hingehet. Welche Hebel sollen umgelegt werden – dafür ist dann das Thema Vorausschau wesentlich wichtiger. Es geht nun um echte Entscheidungshilfen, die von Finance erwartet werden. Auch das gemeinsame Entscheiden zusammen mit dem operativen Geschäft ist ein

» Wenn der CFO sich auf sein klassisches Berichtswesen zurückzieht, dann könnte es für ihn schwierig werden. «

**Reimund H. Kuche,**  
Head of Corporate Accounting bei  
Imperial Logistics.

wesentlicher Trend. Dafür braucht der Controller natürlich ein neues Verständnis von sich und seiner Aufgabe. Der klassische Guru mit seinen Excel-Tabellen hat ausgedient, wir brauchen in der Wirtschaft mehr den Berater aus dem Finance-Bereich, der der Geschäftsleitung helfen kann, die richtigen Weichen zu stellen. Notwendig wird dieses Verständnis, weil von extern die Anforderungen extrem gestiegen sind. Somit wird vom CFO und seinem Team diese Hilfestellung verlangt. Die Bedeutung des Finanzwesens steigt somit momentan sehr stark. Eine neue Aufgabe ist das funktionale Controlling, womit alle Bereiche eines Unternehmens erfasst werden und man so ein umfassendes Bild bekommt, wo die Reise hingehen kann. Wenn man das Thema ganzheitlich betrachtet, schließt sich unmittelbar

das Thema Big Data und die erwähnten Predictive Analytics an. Das geht dann auch weit über SAP-Daten hinaus. Hier kommen IoT, Social-Media-Daten etc. ins Spiel. Und es wird nun auch bezahlbar, diese Massen von Daten zu speichern und zu analysieren. Gleichzeitig müssen wir feststellen, dass die Mitarbeiter fehlen, die damit produktiv umgehen können. Der klassische Controller schaut auf Soll und Haben. Was wir zukünftig brauchen werden, sind Data Scientists, die die Korrelationen zwischen den Zahlen herstellen können und daraus dann entsprechende Empfehlungen abgeben.

**Ernst:** Ist aber dann der Data Scientist ein Teil der Controlling-Abteilung oder gehört diese Aufgabe nicht mehr in den Vertrieb und das Marketing?

**Wolleswinkel:** Das ist eine berechtigte Frage. Manche sehen diese Aufgabe auch beim CIO. Aber auch im Vertrieb sehen wir Data Scientists. Hier hat sich noch kein finales Modell durchgesetzt – vieles ist möglich. Wenn aber der CFO seine Aufgabe nicht nur in der Berichterstattung sieht, sondern auch dem Vorstand helfen will, Entscheidungen zu treffen, dann sehe ich persönlich den Data Scientist im Finance-Bereich. Das ist natürlich für den CFO eine ganz andere Rolle im Vergleich zu früher, wenn er die Bilanz sowie G&V abgeben musste. Das Selbstverständnis der meisten fortschrittlichen CFOs aber geht in diese Richtung.

**Kuche:** Ja, aber wenn sich der CFO auf sein klassisches Berichtswesen zurückzieht, dann könnte es für ihn schwierig werden. Es ist aber auch nicht hilfreich, wenn man mit der Begründung, es stecke doch Technik dahinter, Themen wie Data Scientist und Predictive Analysis beim CIO ansiedelt – auch keine gute Lösung. Es ist also eine Sichtweise und eine Person gefordert, die die Themen ganzheitlich überschauen kann und zusätzlich auf Finanz- und Rechnungswesen spezialisiert ist. Dieser Spagat ist zu bewältigen. Die Rollen ändern sich momentan sehr schnell.

**Färbinger:** Historisch gesehen hat sich dieses Rollenverständnis stark gewandelt. In SAP Hana PAL – Predictive



**Reimund H. Kuche:** „Nicht die gelieferte, sondern die nachgefragte Information ist gewaltig.“

Analysis Library – finden sich von komplexen Statistikfunktionen bis hin zu neuronalen Netzwerken sehr innovative Software-Bausteine. Sind diese in der Praxis schon angekommen?

**Kuche:** Bekannt sind mir diese Themen. Aber in meinem beruflichen Umfeld haben diese Optionen noch keine Anwendung gefunden. Interessant wäre es, weil die Nachfragen immer die gleichen sind – am besten das Monatsergebnis und die Planung von jetzt, vom nächsten Monat, vom nächsten Jahr immer sofort auf Knopfdruck bereit zu haben. Und wenn im Hintergrund eine KI das

macht, dann ist es den Anwendern auch egal. Wichtig sind die Zahlen selbst und das Wissen, dass diese auch zuverlässig sind.

**Wolleswinkel:** Ja, viele Dax-Unternehmen arbeiten momentan an solchen Systemen. Wir sprachen mit einem Unternehmen, das ein Early-Warning-System auf Basis der Daten aus einem SAP-System gebaut hat ergänzt durch Open-Source-Daten aus deren Marktumfeld. Man hat das System gegen die Controller antreten lassen und musste feststellen, dass die aggregierten Zahlen gegen das Bauchge-

fühl gewonnen haben. Natürlich ist ein erfahrener Controller vielleicht besser als ein automatisiertes System, aber häufig wechseln hier die Mitarbeiter alle zwei bis drei Jahre den Arbeitsplatz und so geht Wissen verloren und der Bezug zur Historie. Die Systeme hingegen können sehr schnell auch große Zeiträume erfassen. In dieser Finance- und Technik-Community erleben wir momentan einen enormen Wertewandel. Die breite Masse an Unternehmen ist natürlich noch nicht so weit, aber was mit modernen Finance-Controlling- und Accounting-Systemen möglich sein kann, ist sehr beeindruckend.



Petra Ellmerich, Regional Vice President bei BlackLine: „Finance rückt in den Fokus.“

**Kuche:** Offensichtlich ist die Technik verfügbar – aber wie schaut das dazugehörige Geschäftsmodell aus? Ich habe bei mir ein zentrales SAP ERP mit FI und CO, aber acht verschiedene Vorsysteme, die im Vergleich zu einem integrierten System wie SAP weniger und weniger gleich strukturierte Daten liefern können. Was ich also brauche, ist eine stabile Datenbasis und ein Geschäftsmodell für Veränderungen wie Mergers and Acquisitions. Können die aktuellen Systeme auch hier unterstützen?

**Ernst:** Es ist erstaunlich, wie mit relativ wenigen Daten die Systeme Vorhersagen treffen können. Natürlich ist ein stabiles Geschäftsumfeld für Machine Learning eine Erleichterung. Aber ich habe es selbst erlebt, was mit modernster Technik auch in einem sehr agilen Umfeld schon möglich wird. Selbst in unbekanntem Gebieten können Maschinen heute schon sehr gute Vorhersagen treffen – und die Ausgangssituation ist für die Maschine ja ähnlich wie für den Controller. Für uns besteht dann die Herausforderung, die Fähigkeiten den Anwendern auch auf Knopfdruck zur Verfügung zu stellen. Und zwar jedem Anwender, nicht nur dem Data Scientist. Dafür arbeiten wir sehr gerne mit Anwenderunternehmen zusammen, um die Predictive Analytic Engine aus Hana hier optimal zum Einsatz zu bringen. Es geht also nicht darum, komplexe Algorithmen dem Controller zu erklären, sondern ihm ein Werkzeug zu geben, mit dem er planen und Vorhersagen treffen kann – auch unter Berücksichtigung externer Daten, was es letztendlich wirklich spannend macht.



Natürlich ist das erwähnte zentrale ERP sehr wichtig, aber das Hinzuziehen von externen Daten ist dann ein Mehrwert. Hier kommt alles in einem mathematischen Modell zusammen. Dadurch unterstützen wir den Rollenwandel aus dem System. Ich unterstütze den Ansatz, dass es letztendlich um die Mitarbeiter geht, die diesen Wandel umsetzen sollen.

**Ellmerich:** Ich stimme dem zu, dass Technik unsere Welt verändert. Aber das war immer schon so – ich erinnere mich an die Einführung von R/3. Natürlich bewirkte auch das Internet einen enormen Wandel. Im Vergleich dazu blieb aber der Bereich Finance über eine lange Zeitstrecke stabil. Und plötzlich brach diese Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit durch Tablets und Smartphones auch in das traditionelle Finanzwesen ein. Dieser Prozessschritt hat unsere Denkprozesse und Geschäftsmodelle verändert. Damit ist der Wunsch nach Geschwindigkeit, nach Echtzeit gewachsen. Finance rückt jetzt in den Fokus, weil es bisher von kontinuierlichen, stabilen Prozessen beherrscht war. Jetzt hat aber auch der CFO ein Smartphone in der Hand und will es nicht nur privat nutzen. Viele Anwender sind somit zu Recht begeistert von der Cloud, weil nun die bekannte Agilität aus der Konsumentenwelt auch in den Unternehmen ankommt. Jetzt liegt es an uns, den Anbietern, die Hilfestellung für diesen Wandel zu liefern und Antworten auf die Frage zu haben: Wie komme ich in diese neue, agile Welt mit meinen motivierten Mitarbeitern?

**Färbinger:** Und was sind die Gründe für die Bedeutung und Wichtigkeit des Finanzwesens und Controllings? Europa kennt die doppelte Buchführung spätestens seit 1494 durch ein Buch des italienischen Franziskanerpaters und Mathematikers Luca Pacioli. Was hat sich seit damals verändert?

**Ellmerich:** Deutschland ist wirtschaftlich sehr gut aufgestellt. In diesem Bereich haben wir aber vielleicht zu lange am Papier festgehalten. Hier hat uns die digitale Entwicklung eventuell überholt. Wir sind sehr auf Qualität konzentriert. Dennoch müssen wir uns auch mit den Veränderungen in Echtzeit auseinander-

setzen und einen Weg des Lernens für uns finden. Wir müssen lernen, die Herausforderungen der digitalen Transformationen als Chance wahrzunehmen – und eben nicht als Bedrohung. Das spiegelt sich auch wider in der Partnerschaft zwischen SAP und BlackLine. In unser beider Fokus steht der Kunde, unabhängig, von welchem Vorkonzept er kommt. Es geht uns nicht darum, ein Produkt zu positionieren, es geht vielmehr um die Problemlösung bzw. Aufgabenstellung. Wir sind heute in der glücklichen Lage, nahezu alle Fragestellungen abdecken zu können. Die Kunden heute sind anspruchsvoll, sie benötigen meistens eine schnelle Lösung, aber gleichzeitig auch eine Perspektive, wie diese in ihre längerfristige Roadmap passt.

*»» Wir müssen uns mit den agilen Veränderungen in Echtzeit auseinandersetzen und einen Weg des Lernens für uns finden. ««*

**Petra Ellmerich,**  
Regional Vice President, BlackLine.

**Färbinger:** Das Thema Geschwindigkeit, Agilität und Echtzeit hat sich in den vergangenen Jahren jedoch dramatisch gesteigert – im Vergleich zu einer viele Jahre zurückliegenden R/3-Einführung –, oder?

**Ellmerich:** Exakt, dazu gern ein Beispiel aus der Praxis. Angefangen hat es mit dem Cloud Computing. Als wir darüber diskutierten, wie lange etwas dauert, habe ich reflexartig gesagt, es wird ein paar Tage dauern. Nein! Es dauert eben manchmal nur noch ein paar Stunden – wir müssen schnell lernen umzudenken.

**Kuche:** Wir nutzen unser System als Kombination aus On-premise- und Cloud Computing. Wir setzen eine Cloud-Lösung für die Kommunikationen mit den Banken ein – ein komplexes Thema, wenn man mit vielen verschiedenen Banken bzw. Bankstandorten in Kontakt steht. Trotz SEPA-Standard muss jeder Kommunikationskanal individuell

konfiguriert werden. So gesehen gibt es keinen Standard in der Bankkommunikation. Natürlich kann man das in seinem eigenen System machen, aber dann hat man einen ständigen Wartungs- und Pflegeaufwand. Deshalb sind wir den Weg in die Cloud gegangen zu einem Dienstleister, der auch Partner von SAP ist. Der Dienstleister organisiert die Verbindung zur Bank und stellt uns die einheitliche Schnittstelle zur Verfügung. Natürlich war das zu Beginn auch ein Gesprächsthema in der Geschäftsführung. Immerhin gehen wir mit Bankdaten in die Cloud, aber realistisch betrachtet hat es auch in der alten analogen Welt genug Risiken gegeben, die man beherrschen musste. Eine zweite Cloud-Lösung bauen wir soeben mit Kollegen von Dr. Ernst bei SAP auf. Hier geht es um Bonitätsprüfung, um Auskünfte und das Rating. Auch hier wieder das gleiche Prinzip: SAP geht an die externen Informationsquellen von Geschäftspartnern und gewährleistet einen standardisierten Datenfluss. Wir sind mit diesen beiden Ansätzen sehr zufrieden.

**Ernst:** Das ist jetzt ein sehr interessanter Punkt und Ansatz. Mit S/4 haben wir einen stabilen Kern, der nun implementiert wird. Die andere Frage hingegen ist, wie bringe ich Innovation in mein Unternehmen verbunden mit diesem stabilen Kern. Ein Beispiel für Innovation ist hier die BlackLine-Cloud-Lösung, mit der sehr fokussiert Fragestellungen aus dem Business schnell beantwortet werden können. Ergänzend zu dem stabilen S/4-Kern kann man auch das Beispiel von Herrn Kuche zur Bankenkommunikation und unser Kreditrating erwähnen. Diese zwei Elemente einer Business-Strategie – der stabile Kern und die flexible, agile Cloud-Lösung – sind ein Ausdruck von Innovation. Und das ist eben die Antwort auf die Frage der Kunden: Wie kann ich innovativ sein und trotzdem mein traditionelles Geschäft stabil halten?

**Wolleswinkel:** Das ist momentan ein ganz deutlicher Trend, dass man ausgehend von einer stabilen Basis die Notwendigkeit für Innovationen sieht. Früher wurde in Deutschland oftmals lange geplant und dann fehlerfrei umgesetzt. Heute beobachten wir, dass Unternehmen Proof of Concepts oder Piloten starten mit dem Wissen, dass



Martin Wolleswinkel, The Hackett Group, Dr. Christoph Ernst, SAP, Reimund H. Küche, Imperial Logistics, und Peter M. Färbinger, E-3 Magazin (v. l.).

viele dieser Experimente scheitern werden. Die Führungskultur muss sich hier ändern, weil Fehler früher des Öfteren zum Karriereknick führten, jetzt aber bewusst gewollt sind. Diese Experimentierfreudigkeit – ausgehend von einer stabilen Basis – ist sehr bemerkenswert. Aber mit dieser Experimentierfreudigkeit müssen wir auch an die sogenannten langweiligen Themen herangehen – wie zum Beispiel Stammdatenmanagement. Andere Prozesse laufen nur beschränkt, weil die Stammdaten nicht passen, und so wird auch dieses Thema plötzlich ein Vorstandsthema.

**Küche:** Das kann ich bestätigen. In meiner Abteilung habe ich ein Team „Master Data Management“ etabliert. Wer würde das im Accounting vermuten? Es deckt natürlich nicht alles ab, aber alle Daten der Geschäftspartner sehr wohl. Es ist für das System äußerst wichtig, dass man von Beginn an darauf achtet, dass das Master Data Management sauber strukturiert und betrieben wird. Momentan muss ich diesen Bereich sogar personell noch aufstocken, was ich selbst nicht erwartet habe.

**Ellmerich:** An dieser Stelle erscheint es mir wichtig aufzuzeigen, dass es darum

geht, in gewissen Bereichen die Komplexität zu reduzieren, und das nicht nur aktuell, sondern über eine fortlaufende Entwicklung in den kommenden Jahren. Letztendlich geht es darum, dem eigenen Geschäft etwas Gutes zu tun, und hier haben Cloud-Lösungen eine ganz hohe Bedeutung. All die erwähnten Herausforderungen in der heute gewünschten Geschwindigkeit zu managen und gleichzeitig auf alle Aspekte der Sicherheit und Anwendernutzen zu achten. Also die Fähigkeit zu entwickeln, schneller zu werden und gleichzeitig Sicherheit und Komfort zu steigern.

**Färbinger:** Accounting ist aber jetzt nicht neu für SAP oder die Bestandskunden?

**Ernst:** Das ist eine schöne, neue Entwicklung, dass sich die Anwender viel mehr einbringen und mitentscheiden, wohin eben diese Reise gehen soll. Es geht also nicht mehr so sehr darum, einen fertigen Plan für die kommenden drei Jahre anzubieten, vielmehr darum, die Anwender einzubeziehen. Das ist auch eine komplette Umstellung der Entwicklungszyklen, wenn man mehr auf die Anwender hört und diese bei der Planung mitreden lässt. Aber natürlich ist das auch für einige gewöhnungsbe-

dürftig, wenn sie fragen: Wo ist SAP in drei Jahren? Wo ist der nächste Release-Wechsel? Diese Erwartungshaltung ist natürlich durch jahrzehntelange Praxis eingeübt. Jetzt ändert sich dieses Paradigma – wir haben natürlich unsere Vorstellungen, stimmen es aber wesentlich differenzierter und intensiver mit den Anwendern ab.

**Wolleswinkel:** Über dieses Einbeziehen der Anwender erlangt man beim Cloud Computing auch wieder eine Standardisierung. Früher diskutierte man monatelang über eine Anbindung an Concur oder Ariba. Heute heißt es, das ist die global abgestimmte Cloud-Lösung, also wird es auch für jeden Einzelnen gut sein – ähnlich wie bei Apple oder Google. Die Cloud bringt hier Sicherheit und verbindliche Standards. Weil ja auch Buchhaltung überall ähnlich ist und sich seit 1494 nicht so viel geändert hat. Und dass man jetzt global mit Cloud Computing eine Lösung ausrollen kann, ist eben gewaltig.

**Ernst:** Mit Cloud-Lösungen lassen sich Standardisierungsanforderungen sehr viel einfacher und eleganter erreichen. Grundsätzlich ist somit Standardisierung ein wichtiges Thema.

**Kuche:** Es ist genau so, wie Sie es geschildert haben. Wir haben es auch bei unserem S/4-Projekt gemerkt. Dort haben wir 97 Prozent des Budgets für Best Practice und nur drei Prozent für individuelle Anpassungen ausgegeben. Im Moment überlege ich sogar, ob diese drei Prozent unabdingbar notwendig gewesen wären. Standardisierung ist somit ein Thema. Das heißt nicht zwangsläufig, dass alles einfacher wird. Komplex ist der Finance-Bereich ohnehin. Er wird eventuell noch komplexer werden. Aber Komplexität kann man nur mit komplexen Systemen beherrschen. Was wir vermeiden müssen, ist Kompliziertheit – und da sehe ich noch viel Handlungsbedarf, wenn ich beispielsweise an unsere acht Vorsysteme denke, die sich aus der Historie und Firmenübernahmen ergeben. Das dürfte anderswo oftmals ähnlich sein. Das Problem sind meist nicht die Vorsysteme selbst, sondern die Schnittstellen. Und hier helfen eben die Standards. Wir halten uns an die Vorgaben von S/4, wo natürlich Komplexität dahintersteckt, die aber durch das ganzheitliche System bewältigt werden kann.

**Ernst:** Das ist ja das Interessante in Zusammenarbeit mit Partnern. Wir haben mit unseren Systemen den Standard, aber eine Lösung wie BlackLine hilft, die Systemgrenzen zu überwinden. So können wir dann noch individueller die Kundenprobleme lösen – ohne unseren erfolgreichen Weg zu verlassen. Und das ist eben die zuvor erwähnte Herausforderung bei Vorsystemen, die nicht unbedingt SAP-Systeme sein müssen, dass hier dann BlackLine ein Bindeglied sein kann – die Grenzen eben aufzuweichen.

**Ellmerich:** Der Erfolg unserer Lösung ist dann die Kundenzufriedenheit. Wir denken nicht an große oder kleine Systeme, sondern lediglich an die Zufriedenheit unserer Anwender. Denn auch das hat das Cloud Computing mit sich gebracht, man muss sich wesentlich mehr anstrengen, um den Anwender zu halten. Unsere Systeme müssen natürlich auch attraktiv sein, um ein positives Arbeitsplatzgefühl zu vermitteln.

**Wolleswinkel:** Der Wettstreit um Talente ist hier ein wesentlicher Punkt.

Es gibt Arbeitgeber, die von sich aus attraktiv sind, dann aber am Arbeitsplatz eine Excel-Kultur und Technik aus dem vorigen Jahrhundert haben. Viele Arbeitnehmer sind dann nach zwei Jahren wieder weg. Die Anwender wollen kreativ sein und sich einbringen, dafür braucht es innovative Lösungen.

**Kuche:** Um nochmals auf Standards und damit auf die Gestaltung des Arbeitsumfelds zurückzukommen – es heißt ja nicht nur, dass es nur technisch weniger Komplexität geben sollte. Ein Problem sind auch Schnittstellen nicht technischer Art zwischen Bereichen, wie etwa Buchhaltung und Controlling. Die einen rechnen mit Plus und Minus und GuV, die anderen mit Soll und Haben und betrachten dabei viel stärker Bilanz und Cashflow-Rechnung. Hier gemeinsame Sichtweisen zu schaffen, Auffassungsunterschiede zu beseitigen, das halte ich auch für eine wichtige Herausforderung. Und hier erwarte ich Systemunterstützung statt Excel-Kultur.

**Wolleswinkel:** Für das Thema Controlling wird wahrscheinlich das Thema Vergangenheitsbewältigung immer trivialer. Von zukünftigen Controllern erwartet man eine Sicht in die Zukunft. Wo kann sich das Unternehmen hin entwickeln? Was ist zu tun, um gewisse Ziele zu erreichen? Das wird sich in Richtung Simulationen und Predictive Analysis entwickeln. Der Anwender wird bei aller Technik im Finanzwesen auch zukünftig im Mittelpunkt stehen, aber mit vollkommen neuen und anderen Aufgaben betraut sein. In stabilen Umgebungen kann man natürlich viel automatisieren oder durch Robotik kompensieren – aber das Finanzwesen ist nicht stabil, hier werde ich immer Menschen brauchen, die die Komplexität beherrschen und agil reagieren können. Ohne die Kernkompetenz erfahrener Mitarbeiter wird es nicht funktionieren.

**Ellmerich:** Letztendlich geht es hier auch um die Reduzierung von Fehlern. Das ist fast immer ein ganzheitlicher Ansatz, den kaum ein Machine Learning oder die Robotik leisten können. Hier braucht es menschliche Intelligenz und auch Erfahrung von länger gedienten Mitarbeitern. Da sind wir, so wie andere SAP-Lösungen und Partner auch,

spezialisiert und liefern genau die aus der Praxis erprobten Lösungen – inklusive Compliance. Leider sind noch immer viel zu viele Spreadsheets im Einsatz.

**Kuche:** Das ist definitiv so. Bei unserer Bankenkommunikationslösung können wir, nach Schulung und Rücksprache mit allen Beteiligten, zukünftig beispielsweise auf entsprechende Anschreiben und Bestätigungen der Banken verzichten. Weil es immer um Menschen und Systeme geht, ist auch meine Vorstellung, dass zum Beispiel der Wirtschaftsprüfer nicht mehr zu uns kommen muss, sondern die Informationen in seinem Büro auf den Bildschirm bekommt.

**Ellmerich:** Ja, er soll auf dem Bildschirm sehen können, was vorgeht, und für jeden anderen im Prozess gilt auch, er sollte es vorher wissen und automatisch diese Information auf seinem Bildschirm haben, wann immer es gewünscht wird.

**Färbinger:** Gewinnt in diesem Umfeld der CFO an weiterer oder auch neuer Bedeutung?

**Wolleswinkel:** Unbedingt. Das Rollenverständnis des Chief Financial Officers ändert sich. Er ist auch Berater für die Geschäftsleitung. Speziell in Deutschland kann man beobachten, dass dadurch viele CFOs im Laufe der Zeit dann zu CEOs werden.

**Ellmerich:** Der CFO war immer in der Lage, Probleme zu lösen – früher vielleicht mit vielen Mitarbeitern und deren Leidenschaft spätestens im Abschlussprozess, heute besser mit Unterstützung von entsprechenden Systemen. Dennoch müssen die Prozesse von den Mitarbeitern gesteuert werden – und dieses Bewusstsein entsteht soeben. Nicht, weil es im System vorhanden ist, ist das Problem schon gelöst, sondern weil Menschen entsprechende Rollen ausfüllen, Prozesse verantworten und sich nun um das Wesentliche kümmern können, da die Automatisierung es möglich macht. Natürlich bedeutet es in dieser Transformation auch, dass man in der Buchhaltung, im Controlling, im Accounting von einer

Position auf die andere wechselt, um neue Ansichten und auch die Sichtweisen des anderen kennenzulernen.

**Kuche:** Ein Abschluss im Accounting sollte letztlich nicht anders ablaufen als ein guter, stabiler, qualitätsüberwachter Produktionsprozess in der Fertigung. Nicht jeder Jahresabschluss darf zu einem Projekt ausarten. Es kommen oft Zahlen zum Vorschein, deren Entstehen nicht immer transparent ist. Wenn jetzt mit den erwähnten Systemen aber der Prozess klar definiert ist, dann kann ich auch jede Zahl verstehen und interpretieren.

**Ellmerich:** Neben der erwähnten Geschwindigkeit ist dann bei den genannten Vorgängen auch die Qualität der Prozesse enorm wichtig. Und zu diesen wichtigen Prozessen gehört das, was wir heute Continuous Accounting nennen, und das so viel verändern kann, weil es letztendlich mit Qualität zu tun hat. Qualität ist für den CFO enorm wichtig. Die Zahlen müssen für ihn stimmen – im Rahmen eines kontinuierlichen und stabilen Prozesses und eben nicht als singuläres Projekt. Somit geht es um das Wissen, dass mit Systemen wie SAP und BlackLine keine Fragezeichen bleiben.



**Petra Ellmerich, Regional Vice President BlackLine**

Petra Ellmerich leitet als Regional Vice President DACH mit dem strategischen Hub in Frankfurt am Main den Ausbau des Europa-Geschäfts von BlackLine in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Petra Ellmerich blickt auf 30 Jahre Berufserfahrung in der Softwarebranche sowie im Management und Vertrieb bei Marktführern wie Oracle, Infor, Cognos und Siemens zurück.



**Dr. Christoph Ernst, Senior Director Finance Solutions SAP SE**

Christoph Ernst ist der globale Solution Owner für SAPs Accounting- und Financial-Close-Lösungen. Er ist verantwortlich für die SAP-Lösungsstrategie für SAP Accounting in S/4HANA und alle verwandten Lösungen, die dazu dienen, die Transformation des Finanzmanagements der Kunden zu bewerkstelligen. Zuvor hat er 15 Jahre lang für SAP Deutschland in verschiedenen Funktionen gearbeitet und u. a. das deutsche Presales-Team geleitet. Bevor er zu SAP kam, arbeitete Ernst bei der Siemens AG.



**Reimund H. Kuche, Head of Corporate Accounting bei Imperial Logistics International, Duisburg, der europäischen Konzernholding der südafrikanischen Imperial Holding**

Reimund H. Kuche ist für den Aufbau und die Führung eines konzernweiten Accountings mit der Zusammenführung zuvor dezentraler Rechnungsweseneinheiten verantwortlich. Er verantwortet hierfür neben einem bereichsübergreifenden ERP-Projekt die Teams für das laufende Accounting, ein Inhouse-Consulting-Team für SAP-S/4 sowie ein Team für zentrales Geschäftspartner-Master-Data-Management sowie workflowgesteuertes aktives Forderungsmanagement.



**Martin Wolleswinkel, Managing Director und European Advisory Practice Leader The Hackett Group Frankfurt**

Martin Wolleswinkel ist als Managing Director verantwortlich für Hacketts Advisory Services in Europa. Er und sein Team unterstützen Unternehmen bei strategischen Prozessoptimierungen, Organisationsgestaltung und Unternehmensführung sowie der praktischen Umsetzung von Arbeitsstrukturen und Prozessen. Er blickt auf 20 Jahre Erfahrung in der strategischen Evaluation und der praktischen Umsetzung von Transformationsprozessen in Global Business Services und im Enterprise Performance Management zurück.



**Peter M. Färbinger** (Mitte): „Gewinnt in diesem Umfeld der CFO an weiterer oder auch neuer Bedeutung?“ **Martin Wolleswinkel** (ganz links): „Unbedingt. Das Rollenverständnis des CFO ändert sich. Er ist auch Berater für die Geschäftsleitung. Speziell in Deutschland kann man es beobachten, dass dadurch viele CFO im Laufe der Zeit dann zu CEO werden.“

Exklusivinterview mit Therese Tucker

# Finanzbuchhaltung neu gedacht

Die zunehmende Komplexität stellt Finanzverantwortliche vor neue Herausforderungen. Therese Tucker, CEO von BlackLine, zeigt in E-3 exklusiv, wie Continuous Accounting Finanzabschlussprozesse vereinfachen und beschleunigen kann.

**K**lassische Prozesse der Finanzbuchhaltung sind zum Teil schon seit mehreren Jahrzehnten unverändert. Mit den konventionellen Record-to-Report-Prozessen wird zum Periodenende der Finanzabschluss gewährleistet. Im Rahmen des Finanzabschlusses werden Informationen aus Bankkonten, Haupt- und Nebenbuchhaltung sowie weitere Daten aus ERP-Systemen aufbereitet, ausgewertet und auf dieser Grundlage der Abschluss erstellt. Die herkömmlichen Record-to-Report-Prozesse dauern oft viele Tage und bewirken, dass die Mitarbeiter der Finanzabteilungen am Ende des Monats eine hohe Arbeitsbelastung bewältigen müssen. Daraus folgen häufig riskante manuelle Prozesse – selbst bei agilen Unternehmen. Aufgrund steigender Komplexität und des hohen Tempos, das

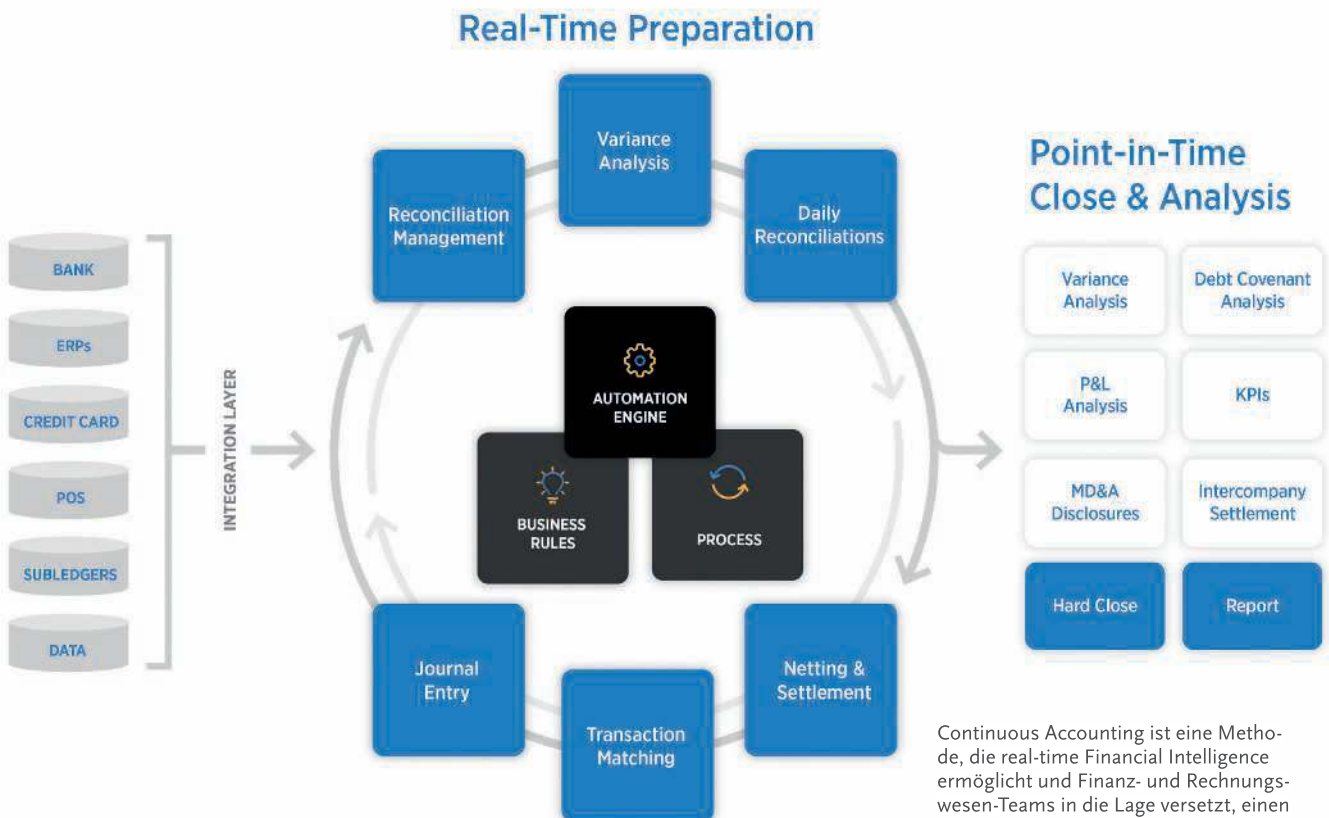


Therese Tucker,  
CEO bei BlackLine.

im Business vorherrscht, steigt der Druck für die Finanzabteilungen enorm. Vorhersagen und Planungen zur Finanzlage sind für die Geschäftsführung nicht nur punktuell notwendig und sinnvoll. Schließlich möchte das Management strategische Unternehmensentscheidungen auf der Grundlage von Echtzeiteinformationen treffen. Dazu ist es notwendig, die Informationen zum Finanzabschluss tagesaktuell bereitzustellen. Hierbei unterstützt ein neues Verfahren namens „Continuous Accounting“.

**Was ist Continuous Accounting und welche Möglichkeiten ergeben sich dadurch für die Finanzabteilungen?**

Das Continuous Accounting definiert die Transformation von Aufgaben im



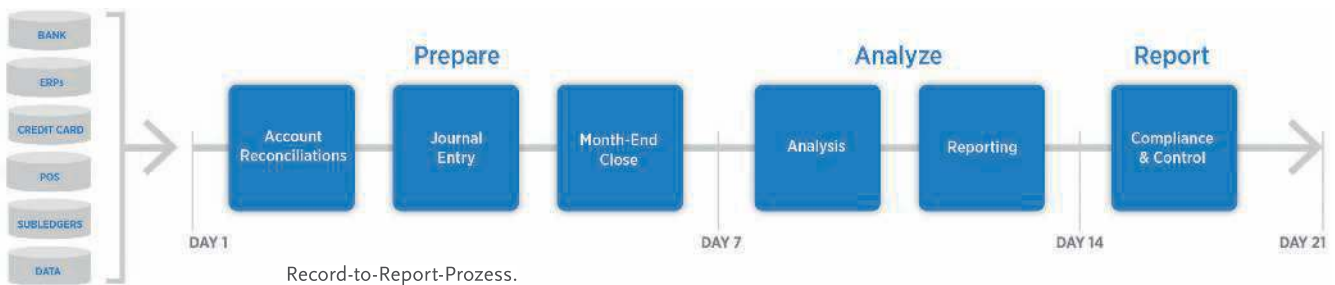
Continuous Accounting ist eine Methode, die real-time Financial Intelligence ermöglicht und Finanz- und Rechnungswesen-Teams in die Lage versetzt, einen Mehrwert für ihr Business zu liefern.

Finanz- und Rechnungswesen, die beim Finanzabschluss (Financial Close) und somit regelmäßig zum Ende eines jeden Monats, Quartals, Halbjahres oder Jahres entstehen, von einer punktuellen Belastung in einen kontinuierlichen Vorgang. Ermöglicht wird dies durch permanente Abstimmungen, Auswertungen und Kontrollen. Dabei ist es nicht erforderlich, die Daten und Informationen punktuell zu sammeln, zu überprüfen und auszuwerten. Das geschieht fortlaufend, genau dann, wenn sie anfallen. Hierbei müssen die Daten vom Enterpri-

se Resource Planning Tool (ERP) in das Corporate Performance Management (EPM) oder in die Business Intelligence Solution (BI) migriert werden. Viele Finanzorganisationen verfügen zwar seit Langem über ERP-Systeme, deren Funktionen können aber nicht den Finanzabschluss vollständig bis ins letzte Detail abbilden. Unternehmen setzen daher häufig immer noch Spreadsheets ein. Der Einsatz automatisierter Prozesse spart hingegen Zeit und sorgt für eine hochwertige Datenqualität.

### Welche Vorteile bietet die Methodik?

Sind die Voraussetzungen erfüllt, kann durch die Automatisierung der Finanzprozesse wie der Kontenabstimmung, Bestätigung und Abweichungsanalyse sowie des Transaktionsabgleichs die Finanzabteilung den Arbeitstakt bestimmen. Führungskräfte und Mitarbeiter können alle Prozesse fortlaufend und in Echtzeit prüfen. CFOs sind in der Lage, die Abläufe und Ressourcen präzise zu planen. Zudem können sie Business-Entscheidungen auf der Grundlage aktueller Finanzdaten treffen.



## Studie zu Buchhaltungsprozessen

# Automatisierung weiterdenken

Trotz technologischen Fortschritts verbringen noch immer viele Mitarbeiter im Rechnungswesen zum Ende des Monats etliche Stunden mit manuellen und eigentlich überflüssigen Tätigkeiten. Sie hiervon zu befreien bedeutet, dass sie sich auf strategische Initiativen konzentrieren können, die zum Wachstum ihres Unternehmens beitragen.

**I**m Mai 2016 befragte IMA (Institute of Management Accountants) mehr als 751 Finanzführungskräfte, Manager und Analysten aus den USA, um mehr darüber zu erfahren, wie Unternehmen ihre Buchhaltungsprozesse durchführen, welche Probleme dabei auftreten und wie diese gelöst wurden. Zudem sollten Best Practices identifiziert werden. Ziel der Studie war es, mehr über den Umfang der Automatisierung zu erfahren; welche weiteren Bereiche sie gerne automatisieren würden; welchen Herausforderungen sie gegenüberstehen und was sich im Bereich der Automatisierung bewährt hat. Insgesamt gaben 75 Prozent der Befragungsteil-

nehmer an, dass sie den Zeitbedarf für den Buchungsabschluss erfassen.

### Der aktuelle Finanzabschlussprozess

Die Ergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen Raum für eine automatisierte Finanzbuchhaltung haben. Kontrollverifizierungen werden üblicherweise nach Bedarf durchgeführt – monatlich, jährlich oder vierteljährlich. Ebenso werden Arbeitskosten- und Inventarabstimmungen, Journaleinträge und Kostenallokationen von vielen Unternehmen nach Bedarf durchgeführt. Es zeigte sich, dass große

Firmen ihre Abschlussprozesse eher als kleine Unternehmen dokumentierten. 21 Prozent aller kleineren Unternehmen gaben sogar an, ihre Abschlussprozesse überhaupt nicht zu dokumentieren (im Gegensatz zu zehn Prozent der größeren Unternehmen). Insgesamt zeigen diese Ergebnisse, dass etwa zwei Drittel der Unternehmen ihre Abschlussprozesse entweder überhaupt nicht oder nur teilweise dokumentieren. Überdies kam die Studie zu dem Ergebnis, dass circa zwei Drittel der befragten Unternehmen im Rahmen ihrer Abschlussprozesse stark von Paket- oder ERP-Anwendungen abhängig sind. Zudem sind zwei Drittel auf Tabellenkalkulationen

nen angewiesen. Die hohe Abhängigkeit von Spreadsheets erscheint alarmierend, bedenkt man die damit verbundenen Risiken und Probleme wie sich verändernde Buchhaltungsstandards, benötigter Zeitaufwand, Eingabefehler und Zellverbindungen innerhalb solcher Tabellen.

### Herausforderung Buchhaltungsprozesse

Die laut den Befragungsteilnehmern zeit- und arbeitsaufwändigsten Buchhaltungsprozesse sind Bilanzkontenabstimmungen, Abweichungsanalysen, Bank- und Kreditkartenabstimmungen und die Erstellung von Journaleinträgen. Diese Prozesse bieten sich besonders gut für eine Automatisierung an. Mehr als zwei Drittel der Befragten gaben an, dass sie in Bezug auf die Beschleunigung des Abschlussprozesses unter Druck ständen. Auf Nachfrage, woher dieser Druck komme, führten 50 Prozent das Topmanagement oder die Inhaber an. Als weitere Quellen für diesen Druck wurden Abteilungsleiter, das mittlere Management, Investoren und Prüfer identifiziert. Das größte Hindernis im Rahmen des Abschlussprozesses ist es, Informationen von anderen Bereichen oder Abteilungen zu bekommen. Beispiele

hierfür sind abschließende Vertriebszahlen, Lieferungen, Arbeitszeitnachweise und Reisekosten. Weitere gängige Hindernisse sind Personalressourcen, aktuelle Softwaresysteme und die Korrektur von Datenfehlern. All diese Probleme können mit integrierten Systemen und automatisierten Prozessen behoben werden.

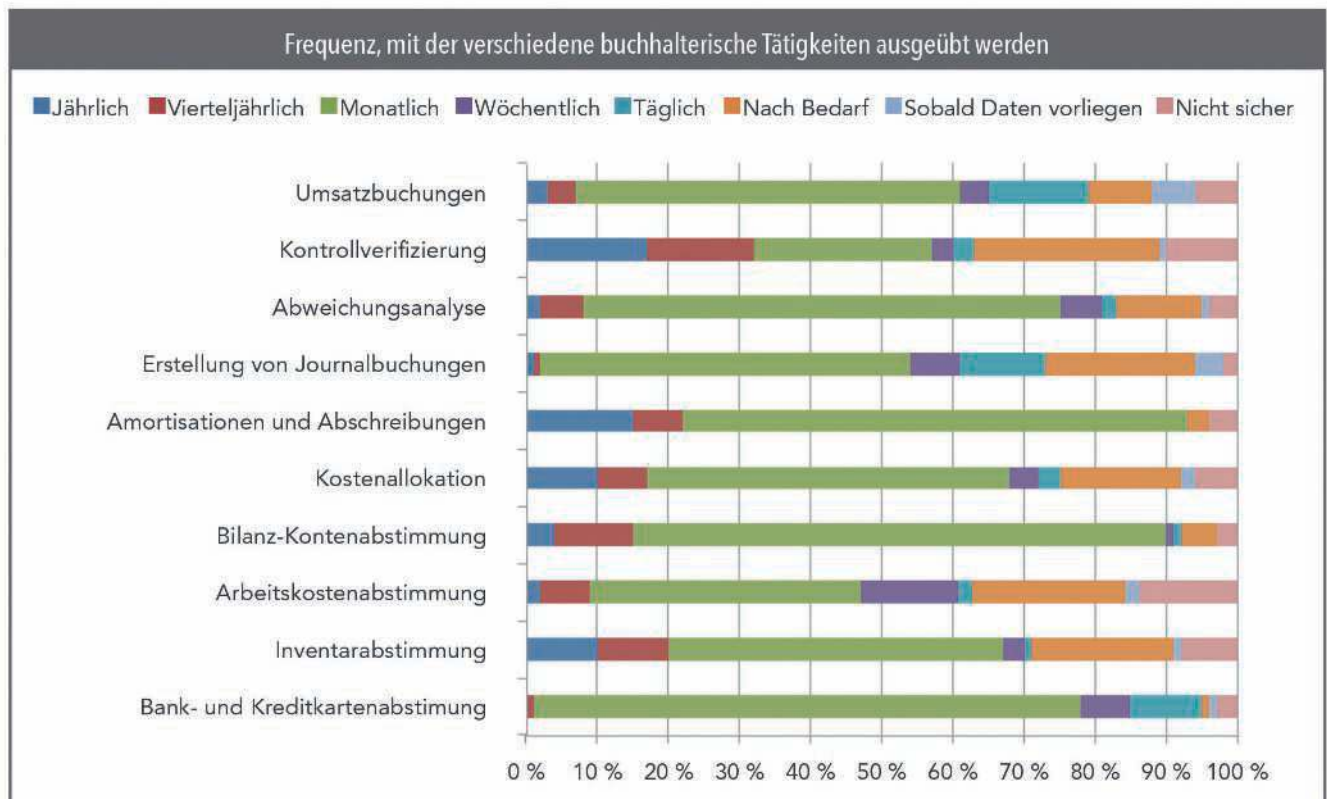
### Zufriedenheit

Die Prozesse, die am ehesten die Erwartungen erfüllen, sind Journaleintragserstellung, Bilanzkontoabstimmungen und Bankkartenabstimmungen. Die Prozesse, die am wenigsten die Erwartungen erfüllen, sind Abweichungsanalysen, Kostenallokationen und Kontrollverifizierungen. Insgesamt drückten nur wenige Teilnehmer ihre Zufriedenheit über den Ablauf des Abschlussprozesses aus. Nur 21 Prozent waren zufrieden und 54 Prozent überwiegend zufrieden. Von den übrigen Befragungsteilnehmern waren 20 Prozent überwiegend unzufrieden und 5 Prozent sehr unzufrieden. Diese Ergebnisse ließen sich einheitlich sowohl bei großen als auch kleinen Unternehmen beobachten. Trotz der Tatsache, dass laut zwei Dritteln aller Befragten eine Automatisierung den Fluss und die Nutzbarkeit an Daten

für die entsprechenden Entscheidungsträger verbessern und den Finanzplanungsprozess optimieren würde, haben lediglich 32 Prozent die Buchhaltungsprozesse im Verlauf des vergangenen Jahres teilweise automatisiert.

### Automatisierung

Die meisten Prozesse, die hierbei Erwähnung fanden, bezogen sich auf Verbindlichkeiten, Journaleintragserstellung, Forderungen/Rechnungsstellung, Bankabstimmungen und Reporting. Ein nahtloser Rechnungslegungprozess bedeutet, Aktivitäten so zu legen, dass diese regelmäßiger anfallen. Im Verlauf des letzten Jahres haben nur 23 Prozent der Befragten einige Aktivitäten, die zuvor lediglich am Ende einer Abrechnungsperiode durchgeführt wurden, so umgestellt, dass sie regelmäßiger anfallen. Die am häufigsten erwähnten Aktivitäten bezogen sich auf die Kontenabstimmung, Bankenabstimmung, Journaleintragserstellung und das Reporting. Gefragt nach den wichtigsten Vorteilen, die ein geringerer Zeitaufwand für die Abschlusszyklen mit sich bringt, antwortete ein Großteil, dass man so mehr Zeit für die Arbeit an strategischen Initiativen habe, die dem Wachstum des



„Process Automation in Accounting and Finance“, © 2016 Institute of Management Accountants Montvale NJ USA



Unternehmens zugutekommen können. Weitere 23 Prozent gaben an, dass der wichtigste Vorteil in fristgerechteren und genaueren Finanzberichten liege. Wenn dieser Zeitaufwand um wenigstens ein oder zwei Tage reduziert werden könnte, würde dies Ressourcen freisetzen, die für weiterführende und nutzbringende Analysen verwendet werden könnten. Rund ein Viertel der Befragten sagte, dass dies genauere Finanzberichte ermöglichen würde. Grund dafür seien aufkommende Zeitressourcen für die Validierung der Daten und die Verbesserung des Informationsbeschaffungssystems.

## Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Studie lassen vermuten, dass viele Unternehmen von einem kontinuierlicheren Rechnungslegungsansatz profitieren können. Dies bedeutet eine zeitliche Verschiebung von Aktivitäten, sodass diese regelmäßiger werden. Eine kontinuierliche Rechnungslegung (Continuous Accounting) ist weit mehr als die Automatisierung von Buchhaltungsprozessen. Es handelt sich hierbei um eine Methodik, nach der Prozesse, die traditionell am Monatsende oder am Ende der jeweiligen Periode stattfinden, kontinuierlich über diese Periode verteilt werden. Ziel ist hierbei die Verbesserung der Genauigkeit, mehr Zeit für Überprüfungen zu schaffen und die Effizienz insgesamt zu erhöhen. Im Rahmen der Umfrage wurden Daten zu Abschlussprozessen gesammelt, welche die Herausforderungen und die Zufriedenheit in Bezug auf ihre aktuellen Prozesse sowie die Auswirkungen einer stärkeren Automatisierung der Buchhaltungsprozesse widerspiegeln. Zwei Drittel aller befragten Unternehmen dokumentieren ihre

Meist genannten Vorteile eines geringeren Zeitaufwands für den Abschlusszyklus	
Mehr Zeit für die Arbeit an strategischen Programmen, die zum Wachstum des Unternehmens beitragen können	55 %
Zeitnähere und genauere Finanzberichte	23 %
Geringere Abhängigkeit von bestimmten Personen	8 %
Ich sehe keinen Vorteil	6 %
Erhöhte Transparenz	5 %
Reduzierung finanzieller Risiken	4 %

„Process Automation in Accounting and Finance“, © 2016 Institute of Management Accountants Montvale NJ USA

Abschlussprozesse entweder gar nicht oder tun dies nur für bestimmte Aktivitäten. Bedauerlicherweise gaben zudem zwei Drittel an, dass sie stark von Tabellenkalkulation abhängig seien. Diese große Abhängigkeit von Tabellen führt sowohl zu einem größeren Zeitaufwand für die Erstellung von Finanzberichten als auch einem höheren Risiko ungenauer Ergebnisse. Die Nutzung von Tabellen und anderen manuellen Abschlussprozessen trägt vor allem zu einem erhöhten Zeitaufwand in Bezug auf Bilanzbuchhaltung und Bankabstimmungen, Abweichungsanalyse und Journaleintragserstellung bei. Unternehmen sollten diese und weitere manuelle Prozesse überdenken und nach Möglichkeiten suchen, zumindest einige der Schritte im Verlauf der Erhebung und Integration von Daten zu automatisieren.

Mehr als zwei Drittel der Befragten gaben an, dass sie seitens des oberen Managements oder anderer Entscheidungsträger in Bezug auf die Beschleunigung des Abschlussprozesses unter Druck ständen. Die größten Hindernisse, um eine solche Beschleunigung zu erreichen, sind Informationsbeschaffung von anderen Abteilungen, Personalressourcen, aktuelle Softwaresysteme und die Korrektur von Datenfehlern. Finanzführerkräfte sollten diese Hindernisse innerhalb ihrer

Unternehmen genau bewerten und nach Wegen suchen, sie zu beseitigen. Lediglich ein Drittel der Unternehmen gab an, im letzten Jahr Teile der Buchhaltungsprozesse automatisiert zu haben.

Belastbare Zahlen für den Return on Investment (ROI) eines neuen Datensystems zu liefern ist oft schwierig. Grund dafür ist, dass sich der wahre Wert solcher Investitionen oft nur sehr schwer losgelöst von anderen Initiativen berechnen lässt. Für alle Finanzfachleute, die ihren Zeitaufwand für den Abschluss gerne reduzieren und mehr Zeit in wertschöpfende Aktivitäten, die dem Unternehmen beim Erreichen seiner strategischen Zielsetzungen helfen, investieren möchten, empfiehlt sich folgendes Vorgehen: Hilfreich ist es, mit anderen Bereichsleitern und Entscheidungsträgern zu sprechen und diese zu fragen, über welche Art von Informationen sie gerne verfügen würden, um das Unternehmen wirtschaftlicher zu machen. So lässt sich herausfinden, wie diese Stakeholder solche Informationen nutzen würden, um dem Unternehmen zu helfen. Zudem kann ein Zusammenhang zwischen diesen Aktivitäten und einem erhöhten Ertrag hergestellt werden. Im Anschluss kann eine Bewertung vorgenommen werden, um herauszufinden, wo diese Informationen zu finden sind und welche Tools bei der Sammlung und Verarbeitung dieser Daten helfen würden. Schließlich sollte dargestellt werden, wie die Reduzierung des Zeitaufwands für die Sammlung und Verarbeitung buchhalterischer Informationen zur Bereitstellung von Informationen führt, die für einen größeren Ertrag sorgen. Dies ist der effektivste Weg, um sich die Unterstützung des Managements zu sichern. Die Studie der IMA zu Prozessautomatisierung im Finanz- und Rechnungswesen ist unter dem folgenden Link verfügbar:

Größtes Hindernis, um den Informationsbedarf des Managements zu decken	
Benötigte Zeit für Datenerhebung läuft der Nützlichkeit der Information zuwider	41 %
Mangel an IT-Ressourcen	20 %
Schwierigkeiten bei der Kostenermittlung und -quantifizierung	18 %
Unrealistische Erwartungen bzgl. der Fähigkeit der Finanzabteilung, Analysen und Interpretationen bereitzustellen	17 %
Mangelnde Kontrolle; Abhängigkeit von funktionsübergreifenden Teams	15 %
Mangel an Daten	14 %
Forderung, mehr Informationen zur Verfügung zu stellen	14 %
Andere	5 %

Hinweis: Die Teilnehmer konnten bis zu drei Antworten auswählen

„Process Automation in Accounting and Finance“, © 2016 Institute of Management Accountants Montvale NJ USA

[blackline.com/de/IMA-Studie](http://blackline.com/de/IMA-Studie)





Digitale Transformation

# Herausforderungen an die Finanzorganisation

Technologiesprünge sind nichts Neues. Bereits die Entstehung von ERP-Systemen hatte zu effizienteren Leistungen geführt. Aber die massive Durchdringung von digitalen Technologien und Analysetools hat heute zu einer wahren „digitalen Wandlung“ geführt.

*Martin Wolleswinkel, The Hackett Group*

**D**ie digitale Wandlung hat sowohl für das Kerngeschäft als auch für die unterstützenden Funktionen wie Personal, Einkauf, IT und Finanzen signifikante Konsequenzen: Neue Geschäftsmodelle entstehen und die Abwicklung von Geschäftsprozessen verändert sich von der Automatisierung einzelner Prozessabschnitte zu einer Digitalisierung der gesamten Prozesskette. Die Technologie erlaubt es, Lösungen zu konzipieren, die genau auf die internen Interessengruppen oder Endkunden abgestimmt sind. Darüber hinaus findet dieser Wandel in einer nie zuvor wahrgenommenen Geschwindigkeit statt. Diese Faktoren sind es, die die digitale Transformation kennzeichnen. In der jährlich erstellten Hackett-Studie, in der Hunderte Finanzvorstände befragt werden, erwarten über 90 Prozent der Befragten einen Quantensprung in der Leistungsfähigkeit ihrer Funktion durch die digitale Transformation. Gleichzeitig aber, so die Einschränkung, geben nur 44 Prozent der Befragten an, eine Strategie zur Realisierung dieser Potenziale zu haben. Und nur 35 Prozent denken, schon heute die richtigen Ressourcen in der Organisation zu haben, um diesen Wandel zu bewältigen.



**Martin Wolleswinkel,**  
Managing Director bei Hackett.

## Auswirkungen auf das Accounting

In den letzten zehn Jahren haben vor allem die Prozesse Purchase to Pay und Order to Cash mit insgesamt 40 respektive 20 Prozent signifikante

Kostensenkungen gesehen. Aber die Kosten des Prozesses Account to Report (ATR – Hauptbuch, Intercompany, Kostenrechnung, externes Berichtswesen) sind dagegen nur leicht gesunken. Durch Einsatz digitaler Technologien ist zu erwarten, dass vor allem im ATR-Bereich sehr signifikante Kostensenkungen möglich sind. So führt bereits heute der Einsatz von RPA (Robotic Process Automation) bei vielen Firmen dazu, dass manuelle, sich wiederholende und regelbasierte Vorgänge von einem Computerscript (dem sogenannten Robot) durchgeführt werden.

Eine weitere Standardisierung, wie beispielsweise bei Wesentlichkeitsgrenzen, Stammdaten, Buchungsvorgängen und Kontenabstimmungsverfahren, wird unausweichlich werden, um die neuen Technologien effektiv nutzen zu können. Der ATR-Prozess wird dann immer mehr zu einem kontinuierlichen Prozess anstatt zu einem undurchschaubaren Prozess, der einmal monatlich mit dem Monatsabschluss sein wichtigstes Event hat.

Die Digitalisierung der Buchungsvorgänge verändert auch den Charakter des Accounting-Personals: Es wird immer mehr Expertise aberlangt, neue Ge-



schäftsmodelle und -prozesse systemisch abbilden zu können. Der Fokus verschiebt sich immer mehr von der reinen Exekution hin zum Begleiten von Veränderungsprojekten. Auch ist zu erwarten, dass in Zukunft IT-Kenntnisse bei ATR-Mitarbeitern zu den unentbehrlichen Fähigkeiten gehören werden.

### Auswirkungen auf das Controlling

Im Controlling beobachten wir schon seit längerem einen Trend, der sich weg bewegt von der Erklärung der Vergangenheit hin zu einem aktiven Steuerungsinstrument für das Kerngeschäft, das sich auch mit der Gestaltung der Zukunft befasst. Die Planungszyklen sind bei den World-Class-Unternehmen auf unter 60 Tage gesunken durch einen konsequenteren Top-down-Planungsansatz mit einer stärkeren Fokussierung auf die Maßnahmenplanung als auf die bloße Zahlengenerierung. Auch das Thema treiberbasierte Planung hat in jüngster Vergangenheit wieder Fahrt aufgenommen. Moderne Planungstools können helfen, die Planung effektiver zu gestalten, und

die Möglichkeiten von Big Data erlauben es, ein besseres Verständnis für diese Treiber sowie eine bessere Vorhersagefähigkeit herzustellen. Deswegen ist eine aktuelle Hypothese, dass in bestimmten Geschäftsmodellen der Vorschauprozess durch den Einsatz von Big Data und entsprechenden Algorithmen (teilweise) maschinell erzeugt werden kann. Die Controller werden sich dann weitaus stärker als bisher um die Maßnahmenverfolgung und das Anstoßen korrigierender Maßnahmen kümmern. So entsteht eine Controlling-Organisation, die sich vor allem auf Szenarienmodellierungen und -bewertungen, Business Partnering und Change Management fokussieren kann. Dies wiederum stellt große Herausforderungen an die benötigten Fähigkeiten der Controlling-Mannschaft.

Die Möglichkeit, Daten in aller Vielfalt und Detaillierung vorhalten und auswerten zu können, bietet ungeahnte Möglichkeiten – aber auch Risiken. Außer dem Controlling selbst experimentieren bei vielen Firmen auch andere Bereiche wie F&E, Sales und Marketing, Supply Chain etc. mit den neuen Technologien. Data Scientists werden eingestellt und über-

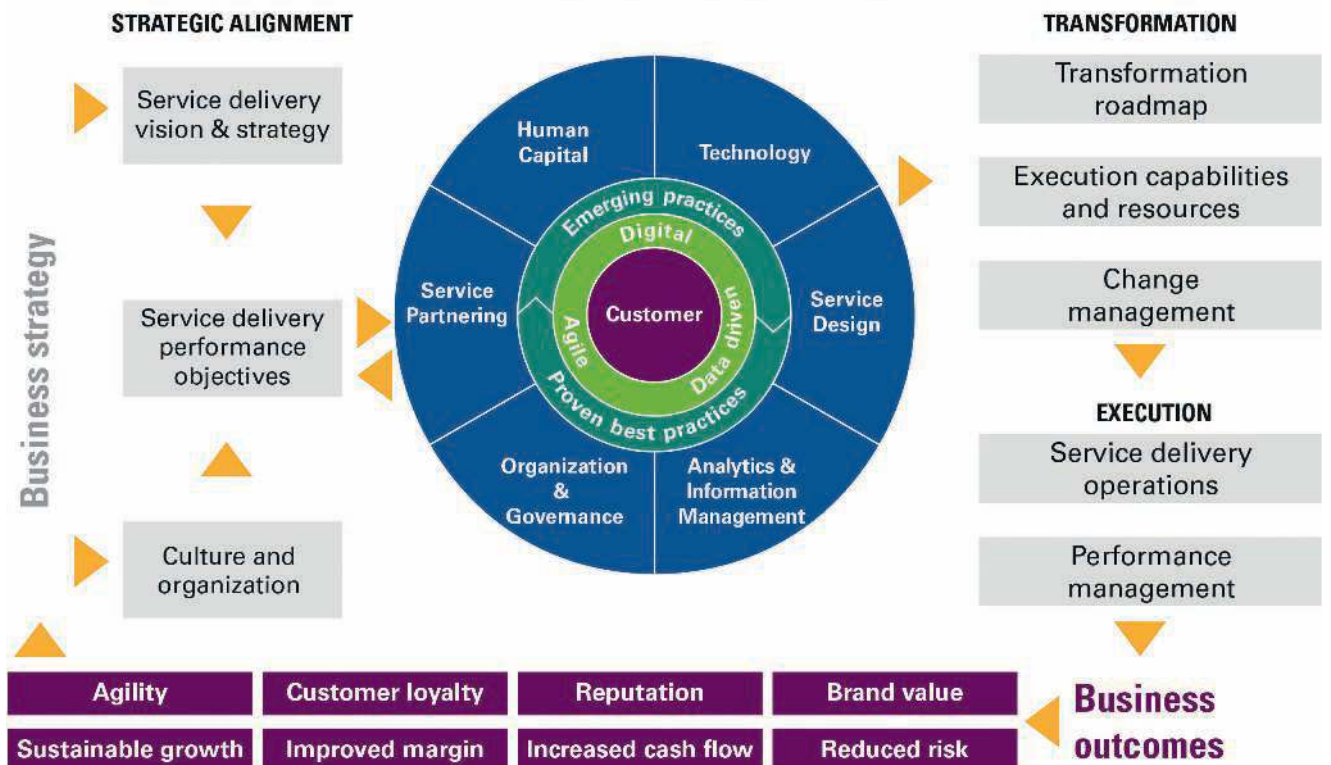
all entstehen eigene „Dateninseln“. Hier entsteht für das Controlling eine wichtige Aufgabe, diese Initiativen stärker zu koordinieren, damit keine Inkonsistenzen oder gar Verwerfungen entstehen. Wenn beispielsweise die Vertriebsorganisation sich auf nicht abgestimmte Algorithmen beruft, um einen Sales Forecast zu erstellen, könnte dieser durchaus vom Financial Forecast abweichen und so zu unnötigen Irritationen führen.

### Wie kann The Hackett Group helfen?

The Hackett Group hat seit mehr als 15 Jahren ein erfolgreiches Modell im Einsatz, um Firmen dabei zu helfen, eine holistische Transformation zu realisieren. Das Modell setzte stark auf bestehende „Best Practices“ (Handlungsweisen, die World-Class-Firmen durchgängig im Einsatz haben). Die digitale Transformation jedoch bedingt, dass nun auch die „Emerging Practices“ berücksichtigt werden, die durch die rasante Weiterentwicklung der Technologie ermöglicht werden.

[www.thehackettgroup.com](http://www.thehackettgroup.com)

## DIGITAL SERVICE DELIVERY MODEL



Mit diesem Modell hilft The Hackett Group Firmen, ihren derzeitigen Entwicklungszustand besser zu verstehen, und ermöglicht die Erarbeitung einer Strategie, die zur erfolgreichen Bewältigung des digitalen Zeitalters führt.

**ScottsMiracle-Gro ist grüner.  
Dank der Nutzung von SAP-Software  
und dem Abschluss mit BlackLine.**

*ScottsMiracle-Gro*

**BlackLine Financial Close Suite for  
SAP Solutions ist eine SAP-endorsed  
Business-Solution.**

BlackLine unterstützt Unternehmen dabei, die Effizienz beim Finanzabschluss zu steigern und seine Risiken zu minimieren. Die zu den SAP-endorsed Business-Solutions gehörende Lösung ist komplementär zum SAP-Software-Angebot. Lesen Sie selbst, warum unzählige SAP-Kunden auf ihren Finanzabschluss mit BlackLine vertrauen.  
[BlackLine.com/de/](https://BlackLine.com/de/)



Under Armour läuft mit  
SAP-Software und erstellt den  
Abschluss mit BlackLine.



**BlackLine Financial Close Suite for SAP Solutions ist eine SAP-endorsed Business-Solution.**

BlackLine unterstützt Unternehmen dabei, die Effizienz beim Finanzabschluss zu steigern und seine Risiken zu minimieren. Die zu den SAP-endorsed Business-Solutions gehörende Lösung ist komplementär zum SAP-Software-Angebot. Lesen Sie selbst, warum unzählige SAP-Kunden auf ihren Finanzabschluss mit BlackLine vertrauen. [BlackLine.com/de/](https://BlackLine.com/de/)



Trust is in the Balance