

SaaS: Buchhaltungsprozesse
effizienter gestalten • 31

Kulturtransformation
in einem FinTech • 46

Konsolidierung 4.0 – Neue Möglich-
keiten der Konzernkonsolidierung • 67

REthinking: Finance

4 • 2019

August 2019
1. Jahrgang

Chefredakteure

Prof. Dr. Mike Schulze

Prof. Dr. Uwe-Wilhelm Bloos

www.rethinking-finance.com

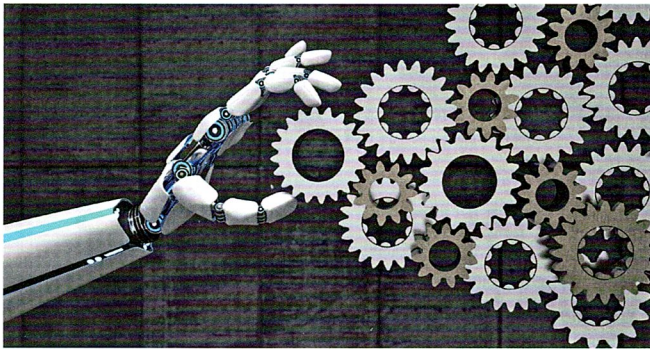
DIGITAL FINANCE • FINANCE EXCELLENCE • PEOPLE & CULTURE • BUSINESS ORGANIZATION

TITELTHEMA • 4

Digital Agenda

Mit den richtigen Fragen den eigenen
digitalen Fahrplan gestalten

Inhalt



DIGITAL FINANCE

FINANCE EXCELLENCE

Titelthema

Digital Agenda im CFO-Bereich

Entscheidend ist, die richtigen Fragen zu stellen

4

Software-as-a-Service: Buchhaltungsprozesse effizienter gestalten

Das Konzept „Software-as-a-Service (SaaS)“ sinnvoll in der Buchhaltung nutzen

31

5 Fragen an ... Christian M. Schmahl

Der CFO der Aareon AG beantwortet fünf Fragen rund um die digitale Transformation in Unternehmen.

12

Country-by-Country Reporting: Neue Berichtspflichten für international tätige Unternehmen

Der Beitrag gibt einen Überblick über die aktuellen Rahmenbedingungen des CbCR und berichtet von ersten Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis.

37

SAP Analytics Cloud

Möglichkeiten der digitalen Transformation und des technologischen Wandels zunutze machen

15

Aktuelle Herausforderungen der Digitalisierung für Finanzbereiche

Ergebnisse einer globalen empirischen Studie mit konkreten strategischen und praktischen Handlungsempfehlungen für den Finanzbereich

20

Das Problem der Inseldigitalisierung

Darum müssen Unternehmen ihre Digitalisierungsinitiativen zusammenbringen

25



Software-as-a-Service: Buchhaltungsprozesse effizienter gestalten

Das Konzept „Software-as-a-Service (SaaS)“ wird für die Optimierung einer Buchhaltungsabteilung immer interessanter. Mit externen Teillösungen kann der bestehende Organisationsablauf effizienter gestaltet und die Fehlerhäufigkeit verringert werden. Vor allem häufig wiederkehrende Arbeitsschritte werden dank SaaS von Applikationen übernommen und die eigenen Mitarbeiter haben dadurch mehr Zeit für hochwertigere Aufgaben. Ferner kann die kaufmännische Leitung mithilfe dieser Tools viel zeitnaher Jahresabschlüsse erstellen und der Geschäftsleitung mühelos sogar zusätzliche Zwischenabschlüsse vorlegen.

Text — Stefan G. Engler



Stefan G. Engler,
Diplom-Informatiker und
Steuerberater, arbeitet in
seiner eigenen Kanzlei im
französischen Elsass in
Bereich der deutsch-fran-
zösischen Unternehmens-
und Steuerberatung und
als Business Analyst.

Mit großem Interesse
verfolgt er die Verände-
rungen im Finanzbereich
durch die digitale Trans-
formation und testet
selbst neue Marktlösun-
gen in seiner Kanzlei.

Was ist SaaS?

Das Konzept „Software-as-a-Service“, auch kurz SaaS genannt, ist ein Modell zur Bereitstellung von Software. Im Gegensatz zur „Inhouse-Lösung“ (On-Premise), bei der die Software auf eigener Hardware im Unternehmen installiert ist, ist die Software bei SaaS in einem externen Datacenter installiert. Man spricht hier auch von Cloud-Computing. Der Anbieter der SaaS-Lösung stellt diese nicht nur zur Verfügung, sondern übernimmt auch die Wartung und die Administration der Software. Der Kunde nutzt die Anwendung über einen Remote-Zugriff, ohne sie zu besitzen, das heißt, er abonniert die Anwendung lediglich. Der Anbieter wiederum ist auf Hosting-Dienste spezialisiert und optimiert seine Serviceleistungen. Er profitiert dabei von Synergieeffekten und ermöglicht damit eine Kostensenkung.

SaaS-Anbieter bieten Dienstleistungen an, die einzelne Aufgaben einer Buchhaltungsabteilung abwickeln können:

- Bankauszüge einlesen und interpretieren
- Reisekostenabrechnungen durchführen
- Lohnbuchhaltung abwickeln
- Mahnwesen für offene Kundenforderungen übernehmen.

Jeder Prozess hat eine Datenschnittstelle mit einer Input- und einer Output-Definition sowie eine Prozessablaufbeschreibung. Diese besteht typischerweise aus einem Arbeitsablauf, auch „Workflow“ genannt, der eine Regeltabelle abarbeitet. Als Kunde des SaaS-Anbieters müssen Sie den Input in passender Form liefern und erhalten den definierten Output des Arbeitsprozesses zurück.

Ein einfaches Beispiel von SaaS: Sie liefern als Input eine Liste mit Kundendaten, jeweils mit Firmennamen, Adresse und Rechtsform, und erhalten als Output deren Umsatzsteuer-Identifikationsnummer und die Validierung durch das Bundeszentralamt für Steuern zurück. Online-Shops haben diesen Prozess oft integriert. Wenn Ihre Software die Abfrage nicht anbietet, können Sie eine externe SaaS nutzen. Die gezielte Optimierung von Teil-

abläufen in einem Workflow mittels einer geeigneten SaaS bietet ein erhebliches Potenzial an Effizienzsteigerung bei gleichzeitiger Kosteneinsparung.

Der Workflow einer Buchhaltung

Das Konzept der heutigen Buchhaltung stammt aus der zweiten Hälfte des 15. Jahrhunderts. Der in Neapel tätige Kaufmann *Benedetto Cotrugli* beschreibt im „Libro dell'arte di mercatura“ zum ersten Mal die Methode der doppelten Buchhaltung. Aber *Luca Pacioli* in seinem Lehrbuch zur Mathematik aus dem Jahr 1494 macht sie erst wirklich bekannt.

Wie der Name schon sagt, werden alle Geschäftsvorfälle in „Büchern“ festgehalten. Die beiden wichtigsten Bücher sind das Journal (Tagebuch) und das Hauptbuch. Im Tagebuch werden alle Geschäftsvorfälle auf Basis von Buchungsbelegen chronologisch eingetragen und zu jedem Vorgang werden die betroffenen Konten des Hauptbuches vermerkt. Die Buchungen werden dann später vom Journal in ein aus verschiedenen Konten bestehendes Hauptbuch übertragen. Man spricht von „doppelter“ Buchführung (Doppik), weil jeder Geschäftsvorgang auf zwei Konten des Hauptbuches erfasst wird.

Ein „Workflow“ ist eine Ablaufbeschreibung eines Arbeitsprozesses, der in Form einer Reihe von Knoten dargestellt wird. Die Knoten werden in chronologischer Reihenfolge abgearbeitet und enthalten jeweils Teil-Arbeitsschritte. *Benedetto Cotrugli* hat es damals nicht so formuliert, aber man kann durchaus sein Konzept der doppelten Buchhaltung in mehreren modernen „Workflows“ in Form von vernetzten Knoten darstellen. Er hat ferner den Input (das Hauptbuch) und den Output (die Bilanz) definiert. Damit haben wir alle Elemente einer SaaS. Sein Konzept ist universell und unabhängig von der Buchform. Wenn man den „Workflow“ von Cotrugli erlernt hat, kann man die zwei Bücher auf Karopapier, in MS Excel, in DATEV oder in einer Cloud-Lösung führen oder alle Tools parallel und verteilt nutzen. Ganz unabhängig vom Weg, den der Bilanzbuchhalter wählt, zum Schluss erstellt er stets darauf basierend seine Bilanz.

Umstellung auf eine dezentrale Buchhaltung

Lassen Sie uns konzeptionell an den „Workflow“ von *Cotrugli* herangehen. Heute sind die beiden wichtigsten Dokumente Tage- und Hauptbuch nicht mehr richtige, auf Papier gedruckte und gebundene Bücher. Dateien mit Datensätzen haben die Papierform der Dokumente ersetzt. Alle relevanten Informationen können allein aus der Datei des Journals rekonstruiert werden.

Die Buchhaltung hängt nicht von einer speziellen Buchhaltungssoftware ab. Die Software ist nur ein Hilfsmittel, um Arbeitsschritte des Workflows zu vereinfachen. Ein dahingehendes Beispiel ist das Prüfprogramm IDEA der Finanzverwaltung. Es knüpft an das digitale Journal des Steuerpflichtigen an. Die Behörde spricht von Z3-Zugriff oder auch Datenträgerüberlassung, was im Grunde genommen heißt, dass das jeweilige Finanzamt das Journal des jeweiligen Unternehmens/des Steuerpflichtigen nimmt und mit der eigenen Software neu zu einem Jahresabschluss zusammenstellt. Der Aufbau erfolgt nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoB), die wiederum auf der Methode von *Benedetto Cotrugli* aufbauen.

Software-as-a-Service ist geradezu ideal für solche Wege. Warum eine volle Programmlizenz kaufen, wenn man nur einmal im Jahr die Bilanz erstellt? Hat man einen derartigen Weg gefunden, kann man sich vollständig vom der traditionellen Ansatz einer zentralen Inhouse-Lösung loslösen!

Das Auslagern der Erstellung des Jahresabschlusses ist nicht konzeptionell neu. Viele Unternehmen lagern schon lange den Schritt der Jahresabschlusserstellung aus, nämlich an das Steuerbüro, das die Firma das ganze Jahr über betreut. Heute passiert diese „Auslagerung“ noch händisch und unter „Menschen“, aber morgen kann die Cloud mit ihren zahlreichen SaaS-Lösungen diesen Prozess unterstützen und optimieren.

Man kann die gesamten Anforderungen an eine SaaS-Lösung für die Buchhaltung auf folgenden Punkt reduzieren: Ein Unternehmen benötigt ein elektronisches Journal, das von allen Seiten



Warum eine volle Programmlizenz kaufen, wenn man nur einmal im Jahr die Bilanz erstellt?

gefüllt wird. Dieses „alte“ (Tage-)Buch stellt immer noch den „roten Faden“ und das „Rückgrat“ der Buchhaltung dar. Statt einer eigenen Inhouse-Lösung für die gesamte Buchhaltung können Unternehmen heute für einzelne Subprozesse SaaS-Lösungen wählen. Dieser dezentrale Ansatz eröffnet den Weg zu erheblichen Verbesserungsmöglichkeiten. Einzelne Teil-Arbeitsabläufe werden bereits heute von Cloud-Lösungen viel besser, schneller und mit einer Fehlerquote, die gegen null Prozent geht, erledigt. Die Kunst ist es aber, danach den Output der SaaS wieder in das eigene Tagebuch zu integrieren.

Moderne Technologie bietet erhebliches Einsparpotenzial

Die moderne Technologie eröffnet ganz neue Perspektiven für die Organisation von einzelnen Arbeitsschritten. Ein entscheidender Fortschritt wurde in den letzten Jahren durch die maßgebliche Verbesserung der Texterkennungsalgorithmen (OCR) gemacht. Es gibt heute Plattformen, die Rechnungen mit einer Erkennungsquote von über 90 % aller eingelesenen Belege analysieren und beschreiben können.

OCR, im Englischen die Abkürzung für: „Optical Character Recognition“, ist ein Algorithmus, der auf Bildern und PDF-Dateien geschriebenen Text identifiziert, liest und logisch strukturiert. Man kann PDF-Dateien per Mail an ein OCR-

Programm schicken. Oder man kann mit einer OCR-App auf dem Smartphone eine Rechnung abfotografieren. Im Hintergrund wird das Bild von der App an die dazugehörige SaaS-Lösung geschickt. Die App generiert in Sekundenschnelle einen Buchungssatz, der alle erforderlichen Angaben enthält: Lieferant, Datum, Rechnungsnummer, Rechnungsnetto/Umsatzsteuerbetrag/Rechnungsbrutto, das passende Aufwandskonto für die Lieferung oder Leistung, Fälligkeitsdatum und auf Wunsch weitere Detailinformationen. Grob gesagt, kann der Algorithmus alles „liefern“, was in Textform auf dem Beleg steht, das heißt alles, was ein qualifizierter Buchhalter auch herauslesen könnte.

dieselbe Telefonnummer haben. Kein Buchhalter ist in der Lage, alle Telefonnummern seiner Lieferanten auswendig zu kennen. Dem Computer bereitet das aber kein Problem. Im Gegenteil, für ihn ist es einfacher, Telefonnummern zu vergleichen als Firmenlogos.

Der kaufmännische Leiter, Architekt der dezentralen Buchhaltung

Praktisch in jeder Abteilung kann man Teilprozesse identifizieren, die sehr monotone, sich häufig wiederholende Arbeitsschritte beinhalten. Diese Prozesse sind hervorragende Kandidaten für einen ersten Schritt hin zur Dezentralisierung der Buchhaltung und Ausla-



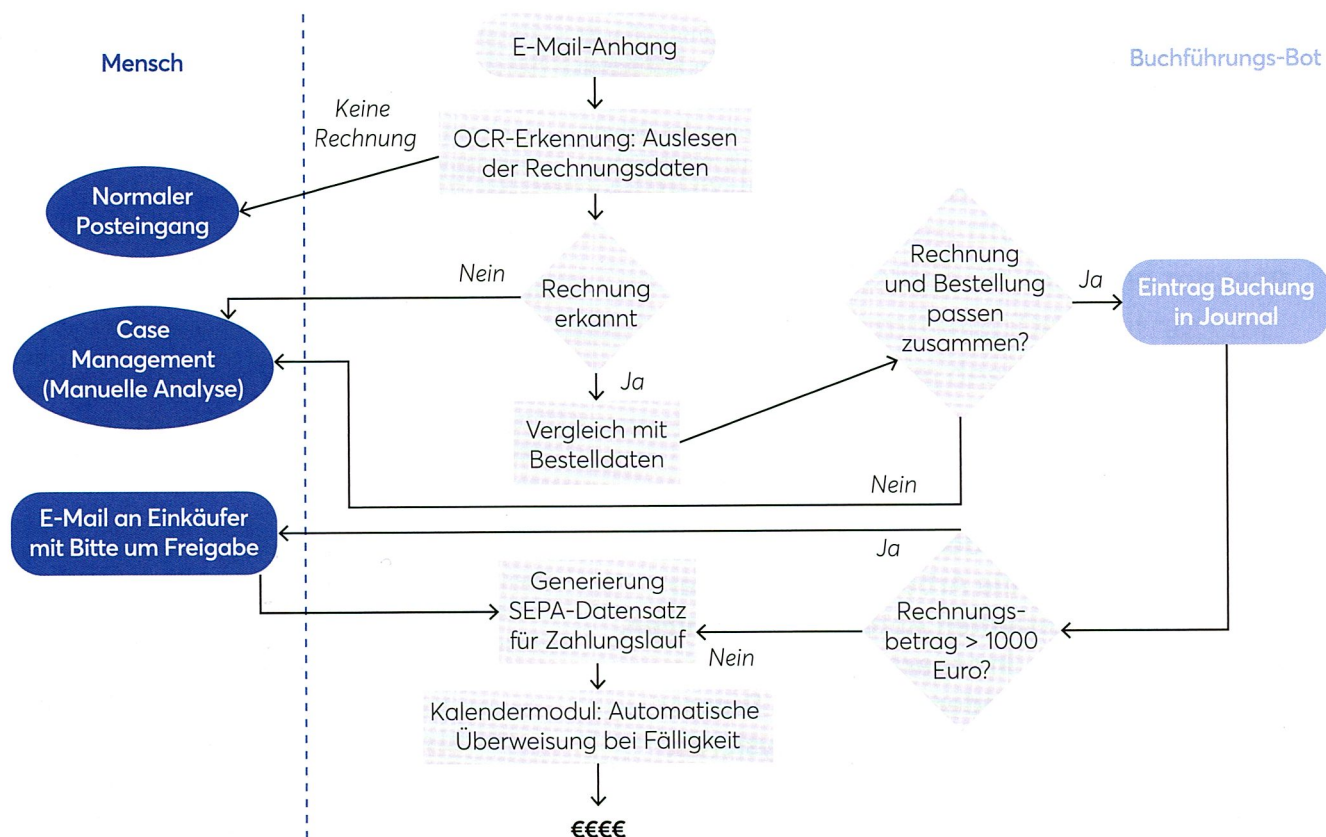
Es gibt heute Plattformen, die Rechnungen mit einer Erkennungsquote von über 90 % aller eingelesenen Belege analysieren und beschreiben können.

Ein Buchhalter erkennt seine Lieferanten sehr schnell am Layout ihrer Rechnungen und am Firmenlogo. Aber wie kann ein Programm den Absender einer Rechnung identifizieren? Die Lösung ist einfach, aber diesen Weg würde kein Mensch einschlagen: Das Programm identifiziert zum Beispiel die Telefonnummer. Die Faxnummer ist genauso gut geeignet, weil sie den gleichen Aufbau hat. Beide Nummern sind leicht zu erkennen und führen direkt zum Lieferanten. Eine Nummer beginnt immer mit „0“ oder „+“, hat eine Vorwahl, anschließend häufig einen „/“, auf den die eigentliche Telefonnummer folgt. Keine andere Zeichenkette auf einer Rechnung ist so „formatiert“. Ferner ist die Telefonnummer so gut geeignet, weil sie eindeutig ist, denn es gibt keine zwei unterschiedlichen Unternehmen, die

gerung von Arbeitsabläufen in die SaaS-Welt. Die einzige Vorgabe lautet, dass nach dem Prinzip des Kaufmanns aus Neapel, *Benedetto Cotrugli*, jeder Teilprozess am Ende eine Buchungszeile liefern muss, die dann in das zentrale Journal eingetragen wird.

Bei den aktuell existierenden Lösungen handelt es sich nicht mehr nur um akademische Prototypen an Universitäten/Hochschulen, sondern diese Produkte sind bereits technisch realisiert und können von jedem Unternehmen eingesetzt werden. Solche Lösungen gehören der Kategorie „Bot“ an. Bei einem „Bot“ handelt es sich um ein Computerprogramm, das weitgehend automatisch sich wiederholende Aufgaben abarbeitet.

Abbildung 1: Prozessablauf einer „Bot-unterstützten“ Kreditorenbuchhaltung



Konkret nutzt man eine Softwarelösung, in der die Arbeitsabläufe durch einen Workflow modelliert werden. Die Software kann diese Modelle mit Leben erfüllen. Der Workflow sieht in der Regel schon von vornherein so eine Art „Sollbruchstellen“ vor. Wenn der Prozess keine Antwort findet, dann übergibt er den Vorgang an das Case-Management.

Unter Case-Management versteht man die Behandlung von Ausnahmen. Diese ist quasi immer dem Menschen vorbehalten, denn hier wird keine „künstliche“, sondern „echte“ Intelligenz benötigt. Beispielsweise kann die OCR-Lösung eine Lieferantenrechnung, auf der überhaupt keine Telefon- oder Faxnummer angedruckt wurde, nicht zuordnen. Die weiteren Arbeitsschritte können daher vom Computer

nicht abgearbeitet werden und der „Fall“ muss unbearbeitet an das Case-Management weitergereicht werden.

Ist die Softwarelösung fertig konfiguriert, dann reicht es, für jede Lieferantenrechnung eine Instanz, also eine individuelle Kopie des passenden Workflows, zu erstellen und diese Instanz, z. B. in der Cloud, zu starten. Die Software sorgt dafür, dass der dazugehörige Workflow abgearbeitet wird. Mit dem „Startschuss“ beginnt der Computer, einen Arbeitsschritt nach dem anderen abzuarbeiten.

Manchmal gibt es zwischen zwei Arbeitsschritten auch einen Entscheidungsknoten mit einer Frage und je nach der Antwort auf die Frage („Ja“ oder „Nein“), verzweigt der Workflow in eine andere Richtung.

Ferner kann das menschliche Eingreifen einprogrammiert werden. Dann sendet das Programm die Fragestellung zusammen mit den Daten und Dokumenten per E-Mail an die zuständige Person und wartet „brav“, bis diese Mail abgearbeitet wurde und an das Programm zurückkommt. Eine typische Situation für menschliches Eingreifen ist die Freigabe von Zahlungen ab einem kritischen Betrag. Dafür genügt es, dass der Sachbearbeiter, der die Mail erhält, einfach auf eine der Schaltflächen in der Mail klickt. Somit wird sichergestellt, dass der „Bot“ nicht wahllos alles bezahlt.



Um die SaaS richtig in Anspruch nehmen zu können, muss der kaufmännische Leiter die Arbeitsabläufe seiner gesamten Abteilung aufnehmen, in separate Subprozesse gliedern und jeden Prozess eigenständig analysieren.

In Abbildung 1 ist ein beispielhafter Workflow für die Kreditorenbuchhaltung grafisch dargestellt. Die Verbindungslinien werden von einem „Bot“ erledigt. Die blauen Arbeitsschritte auf der linken Seite sind manuelle, durch den Menschen vorgenommene Eingriffe.

Die Abbildung verdeutlicht, dass der Mensch nur noch in Ausnahmefällen aktiv werden muss, den Rest erledigt das Programm selbstständig. Das bedeutet, dass dieser Kreditoren-Workflow die Arbeit der Kreditorenbuchhaltung eines modernen Unternehmens „Turbo-beschleunigt“! Benötigt der erfahrene Buchhalter 5 Minuten, um die Lieferantenrechnung erst mit dem Bestellschein zu vergleichen und dann einzutippen, so ist der Computer nach maximal 5 Sekunden fertig!

Der „Bot“ arbeitet auch abteilungsübergreifend und verkürzt den Gesamtprozess, was zusätzlich

die gesamte Verwaltung eines Unternehmens entlastet. Er fragt nicht den Kreditorenbuchhalter, der dann den Einkäufer anrufen müsste, sondern sendet seine Mail direkt auf das Dienst-Smartphone des Einkäufers, der den Vorgang am besten kennt und so die Freigabe bei einem Lieferwert > 1.000 Euro übernimmt. Der „Bot“ kann ferner zu Kontrollzwecken die Entscheidung des Einkäufers und alle anderen Entscheidungen des Tages, in einem Logfile festhalten, das vom Controlling verfolgt wird.

Für alle Regelfälle, die je nach Berufszweig 70–90 % der Lieferantenrechnungen ausmachen, läuft die Kreditorenbuchhaltung mittels „Bot“ ohne Eingriff durch den Menschen und damit auch ohne „Pausen“, rund um die Uhr, bis zur Zahlung bei Fälligkeitsdatum. Die Mitarbeiter in der Buchhaltung übernehmen nur das Case-Management, die „Knacknüsse“ sozusagen, und sind von einfachen Systemeingaben entlastet.

Um die SaaS richtig in Anspruch nehmen zu können, muss der kaufmännische Leiter die Arbeitsabläufe seiner gesamten Abteilung aufnehmen, in separate Subprozesse gliedern und jeden Prozess eigenständig analysieren. Die Ergebnisse seiner Analyse helfen ihm, Prozesse mit hohem Einsparpotenzial zu isolieren. Diesen Ansatz haben viele Unternehmen bisher so noch nicht umgesetzt. Diese Arbeit kann alternativ auch von einem externen „Business Analyst“ übernommen werden. Er kümmert sich um die unternehmensinterne System- und Prozessqualität. Dazu macht er Machbarkeits- und Kosten-Nutzen-Analysen, um kritische Prozesse zu identifizieren. Darauf aufbauend wird dann entschieden, auf welche Weise jeder Subprozess am effizientesten erledigt werden kann.

Fazit

Die Nutzung von SaaS hat erheblich positive Effekte. Die Buchhaltung wird „schneller“, weil sie in der Folge hochgradig automatisiert ist, was wiederum zu besseren und zeitnäheren Abschlüssen führt. Weiterhin sind erhebliche Kosteneinsparungen realisierbar, und das bei gleichzeitig höherer Qualität der Daten aufgrund der geringeren Fehlerquoten von SaaS-Lösungen. Positiv dabei ist, dass gerade häufig wiederkehrende, durch die Mitarbeiter oft als lästig empfundene Arbeitsschritte, wie das Eintippen von Belegen, entfallen und diese dadurch mehr Zeit für andere, hochwertigere Aufgaben haben. ■