

# Report (+) PRAXIS

## CFO SPEZIAL

Finanzminister Hans Jörg Schelling über Reformen & Strategien und was die Politik von Unternehmen lernen kann.

# JAHRHUNDERTCHANCE DIGITALISIERUNG

04

## NEUE ROLLE

Vom Sparmeister zum Strategen – der CFO tritt aus dem Schatten des CEO und treibt den digitalen Wandel voran.

20

## AGENDA 2020

Die Komplexität des Unternehmensumfeldes stellt Finanzchefs vor große Herausforderungen.

30

## FINANCE 4.0

Mit S/4 HANA bietet SAP eine Business Suite der nächsten Generation.



Machen Sie es sich in der ersten Recycling-Klasse bequem und lehnen Sie sich zurück: ARApplus bietet Ihnen – neben der rechtssicheren Entpflichtung Ihrer Verpackungen und Elektrogeräte – maßgeschneiderte und flexible Lösungen für Ihr professionelles Abfallmanagement und das Outsourcing von Geschäftsprozessen. Außerdem unterstützen wir Sie bei der Umsetzung des Energieeffizienzgesetzes und helfen Ihnen, Geld zu sparen.

Sagen Sie uns, was Sie brauchen – den Rest erledigen wir.  
[www.araplus.at](http://www.araplus.at)

**UNSER SERVICE IST IHR PLUS.**

**ARAplus<sup>+</sup>**

DIE SERVICEMARKE DER ARA GRUPPE



# EIN WORT VOM EDITOR



ANGELA HEISSENBERGER  
Redakteurin Report(+)/PLUS

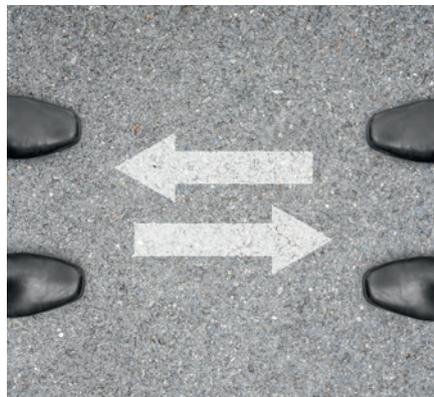
## DIE DIGITALE HERAUSFORDERUNG

**>** Manche sehen sie als »heimliche«, einige gar als die »besseren« Chefs. Unbestritten ist, dass CFOs ihr Profil geschärft und in den Unternehmen an Bedeutung gewonnen haben. Ihre Einschätzungen über Profitabilität, Risikomanagement und Investitionen liefern die Grundlage für strategische Entscheidungen.

Die Finanzkrise war in dieser Hinsicht eine Zäsur: In dieser schwierigen Phase mussten Finanzvorstände ihre analytischen, kommunikativen und organisatorischen Fähigkeiten bündeln. CFOs steuern heute als Business- und Sparringpartner die Geschicke ihres Unternehmens maßgeblich mit. Nach außen sichern sie die Reputation des Unternehmens an den Finanzmärkten und bei Aufsichtsbehörden.

In den kommenden Jahren steht neuerlich ein Umbruch bevor. Digitalisierung – das ist nicht bloß ein Trend, sondern das Überlebenselixier für Unternehmen. Im Sinne einer umfassenden Finanztransformation müssen sie ihre Prozesse effizienter und transparenter gestalten, Kommunikations- und Vertriebskanäle zu Kunden modernisieren sowie sämtliche Finanz-, Betriebs- und Risikoinformationen vernetzen. Wie neue Datenbanktechnologien und Tools dabei helfen können und welche Erfahrungen die Top-CFOs Österreichs sammeln konnten, lesen Sie in diesem Schwerpunktthema.

## REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



**4 DIE NEUE ROLLE DES CFO.** Vom Sparmeister zum Strategen.



**10 DER CFO DER REPUBLIK.** Finanzminister Hans Jörg Schelling im Interview.



**20 AGENDA 2020**

Ein immer komplexeres Umfeld stellt die Finanzchefs der Unternehmen vor große Herausforderungen.



**56 DIGITALE FINANZWELT**

Nachrichten, Wetter, Börsenkurse – in Echtzeit präsentierte Daten sind ein wesentlicher Faktor in der Wirtschaft.

- 18** »Österreich ist kein Frühaufsteher.« Stefan Bergsmann im Interview.
- 26** Im Wandel. Der CFO stellt als digitaler Innovationstreiber die Weichen.
- 28** »Eine digitale Revolution.« Pörr-CFO Christian B. Maier im Interview.
- 30** Finance 4.0. Ad-hoc-Analysen auf Knopfdruck.
- 36** »Näher am Business.« SAP-Chef Klaus Sickinger im Interview.

- 38** Wenn der Controller zweimal klingelt. Mehr Effizienz durch Usability.
- 46** »Mutig sein und Risiken eingehen.« Post-CFO Walter Oblin im Interview.
- 48** Data for Finance. Der digitale Wandel hat alle Branchen erfasst.
- 52** Top-Priorität Sicherheit. Wie schützt man sich vor Cyber-Kriminalität?
- 58** Satire. Big Dada. Nur wer Daten hat, kann informiert entscheiden.

## IMPRESSUM

Herausgeber/Chefredakteur: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at] **Verlagsleitung:** Mag. Gerda Platzer [platzer@report.at] **Chef vom Dienst:** Mag. Bernd Affenzeller [affenzeller@report.at] **Redaktion:** Mag. Angela Heissenberger [heissenberger@report.at], Martin Szelgrad [szelgrad@report.at] **AutorInnen:** Mag. Rainer Sigl, Mag. Karin Legat, Mag. Alfred Bankhamer **Layout:** Report Media LLC **Produktion:** Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl **Druck:** Styria **Medieninhaber:** Report Verlag GmbH & Co KG, Nattergasse 4, A-1170 Wien **Telefon:** (01)902 99 **Fax:** (01)902 99-37 **E-Mail:** office@report.at **Web:** www.report.at





**Siemens-Chef Joe Kaeser war einer**, ebenso John Cryan, CEO der Deutschen Bank, und auch der neue Chef der Bundestheater-Holding, Christian Kircher, hatte zuvor diese Funktion inne: Sie und noch viele andere mehr stiegen vom Finanzvorstand zum CEO auf. Was sich noch vor wenigen Jahren als logischer Karriereschritt in die Lebensläufe einfügte, steht aber heute nicht mehr unbedingt als Traumziel ambitionierter Führungskräfte ganz oben. Bislang im Schatten des Vorstandsvorsitzenden und bestenfalls eine Zwischenstation am Weg nach ganz oben, hat der Finanzposten nämlich deutlich an Attraktivität gewonnen. Das liegt vor allem an dem drastischen Rollenwandel des Chief Financial Officer. Mussten die »obersten Buchhalter« des Unternehmens früher penibel jeden Euro umdrehen und sich bisweilen abfällig als »Erbsenzähler« titulieren lassen, mauserte sich ihre Position inzwischen zum eigenständigen Veränderungstreiber mit weitreichenden Kompetenzen. Einige Experten messen dieser Funktion in Hinblick auf die künftigen Herausforderungen sogar die größere Bedeutung

# Vom Spar

VON ANGELA

# zum

als der des Vorstandsvorsitzenden zu. »Galt der CFO-Posten bisher gemeinhin als Sprungbrett zur CEO-Position, nimmt der CFO heute einen deutlich höheren Grad an Autonomie und Eigenverantwortung ein«, erklärt Nils Rauschen, Director der Personalvermittlung Michael Page International. »Dabei spielt eine wichtige Rolle, dass im Zuge der Globalisierung das Know-how des CFO immer wichtiger wird, um neue Geschäftsmodelle zu implementieren. Betrachtet man das Gesamtbild der Veränderungen, spricht vieles dafür, dass der CFO den CEO künftig als wichtigste Geschäftsführerposition sogar ablösen könnte.«

Die Ideen lieferten früher immer andere, der CFO rechnete nach, was davon finanzierbar war und hielt die Bilanz in Ordnung. Zahlenmenschen wird keinerlei Kreativität zu-





# meister

HEISSENBERGER

# Strategen

Der CFO tritt aus dem Schatten des CEO und wird zum Change Leader, der für wichtige Veränderungen und Weichenstellungen verantwortlich zeichnet.

► gestanden – ihm Gegenteil: Sie bringen hochfliegende Pläne nach nüchterner Analyse rasch zu Fall, so ein gängiges Vorurteil. »Der CFO ist schon lange kein Zahlenjongleur mehr, der am Ende des Quartals oder Jahres die GuV und Bilanz vorlegt«, widerspricht Henrik G. Baechle, verantwortlich für EMEA Finance bei Lenovo Technology: »Vielmehr ist sie bzw. er im heutigen dynamischen Umfeld in alle businesskritischen Entscheidungen involviert und steht den Kollegen in den Führungsgremien mitgestaltend und beratend zur Seite.«

»In der Vergangenheit hatte der Finanzvorstand neben der Finanzberichterstattung eher die Rolle, geplante Investitionen zu bewerten und die Finanzierung sicherzustellen. Heute wird von einem Finanzvorstand und seinem Team erwartet, dass er Bindeglied zwischen den verschiedenen Funktionen ist, Chancen und Risiken frühzeitig erkennt und Renditepotenziale optimiert«, sagt Petra Justenhoven, Partnerin bei PwC Deutschland. Von den Vorstandsvorsitzenden der DAX-30-Unternehmen war jeder Vierte zuvor als Finanzvorstand oder einer vergleichbaren Position mit Finanzverantwortung tätig. 2008 betraf das erst 16 % der

“  
**Ein CFO ist im heutigen dynamischen Umfeld in alle businesskritischen Entscheidungen involviert.**

Henrik G. Baechle, Lenovo Technology

”



DAX-Vorstandschefs. Der Machtzuwachs spiegelt den höheren Stellenwert der Finanzfunktion nach innen und außen wider.

Als Wandel vom »Master of Numbers« zum »Master of Information« bezeichnet Miba-CFO Markus Hofer diese Entwicklung: »Der CFO wird mehr und mehr vom vergangenheitsorientierten Berichter und Abrechner zum zukunftsorientierten Entscheidungsunterstützer.« Eine noch größere persönliche Flexibilität und technologische Offenheit seien dafür erforderlich.

Um diese Aufgaben erfüllen zu können, sind aber auch organisatorische An-

passungen notwendig. Ein aktiver Finanzvorstand agiert auf Augenhöhe mit dem CEO und ist an allen strategischen Entscheidungen beteiligt. Als kompetente Business Partner verstehen sie das operative Geschäft und die Hebel der Unternehmenssteuerung gleichermaßen – auf Basis valider Zahlen und Fakten. Mit verlässlicher Orientierung an Ergebnissen gibt der CFO Marschrichtung und Tempo bei Transformationsprozessen vor. Ideale Voraussetzungen also für Finanzexperten, die ihre kommunikativen und Führungsqualitäten nicht vernachlässigt haben. Sven Hennige, Senior Managing Director bei Robert Half, beurteilt die Aufstiegschancen für Fachkräfte aus dem Finanz- und Rechnungswesen als »so gut wie schon lange nicht mehr«.

**>> Allrounder gefragt <<**

Was in ihnen steckt, wissen die Zahlenexperten. Einer Erhebung der Personalberatung Robert Half zufolge, trauen 40 % von 200 befragten Finanzchefs sich selbst am ehesten die Nachfolge als CEO zu. Ein Schritt, der durchaus Sinn macht, wird doch eine interne Übergabelösung vor allem in mittelständischen und eigentümerge-

6



“  
**Fachkräfte aus dem Finanzwesen finden so gute Arbeitsmarktbedingungen wie schon lange nicht mehr.**

Sven Hennige, Robert Half

”

**DIE PRIORITÄTEN AUF DER CFO-AGENDA**

**KURZFRISTIG – BIS 2017**



Schritthalten mit dem technologischen Wandel



Erfassung/Management von Big Data



Einhaltung von Compliance-Vorgaben



Einhaltung von Rechnungslegungsvorschriften und -standards

1

2

3

4

**LÄNGERFRISTIG – BIS 2020**



Einhaltung von Compliance-Vorgaben



Schritthalten mit dem technologischen Wandel



Erfassung/Management von Big Data



(De-)Zentralisierung des Finanz- und Rechnungswesens

Quelle: Arbeitsmarktstudie von Robert Half, Befragte: 100 CFOs in Österreich



## PACKEN SIE MIT Q\_PERIOR DIE ZUKUNFT AN!

SAP S/4HANA Finance bündelt Accounting, Reporting, Cashmanagement und Planung in nur einem System. Nutzen Sie die Vorteile der neuen SAP-Lösungen, um Ihre Finanzen fit für die Zukunft zu machen.

Wir unterstützen Sie bei der

- Evaluation individueller Business Cases
- Analyse und Erarbeitung eines idealen Soll-Prozesskonzepts
- Erstellung einer individuellen Roadmap
- Abschätzung potenzieller Aufwände für ein Projekt
- Erstellung bzw. Review des fachlichen Konzeptes für eine S/4HANA-Implementierung
- IT-seitige Umsetzung der fachlichen Anforderungen auf Basis S/4HANA

Q\_PERIOR verfügt über langjährige Expertise als Beratungsdienstleister im Bereich Finanzen und Controlling und hat branchenübergreifend SAP HANA- und S/4HANA-Projekte erfolgreich umgesetzt. Profitieren Sie von unserer Erfahrung, sprechen Sie uns einfach an.

Kontakt: [Christine.Kusztrich@q-perior.com](mailto:Christine.Kusztrich@q-perior.com)

Internet: [www.q-perior.com](http://www.q-perior.com)



fürten Betrieben präferiert. Auch die Geschäftsführer selbst sind sich dem KPMG Global CEO Outlook vom Juli 2015 zufolge ihrer Vormachtstellung nicht mehr so sicher. Mehr als die Hälfte der Befragten rechnet damit, dass die Bedeutung ihres Finanzchefs in den kommenden drei Jahren noch stärker zunehmen wird.

Durch die Aufwertung ihrer Position und den größeren Entscheidungsspielraum zieht es viele Finanzmanager aber nicht mehr unbedingt in die erste Reihe. Die Anforderungen sind ohnehin umfassend: Neben exzellenter Finanzexpertise sind Kenntnisse in den Bereichen IT, Recht, Personalwesen, Einkauf und Sale sowie die Fähigkeit, Veränderungsprozesse zu steuern, gefragt. CFOs als nüchterne Bürokraten – diese Zuschreibung greift längst zu kurz, auch wenn die Optimierung der Kosten und Abläufe vielfach noch oberste Priorität hat. Neben der Überwachung der gesamten Geschäftsprozesse hinsichtlich Effektivität und Effizienz geben Finanzvorstände den Zeitplan für Restrukturierungen vor. Sie können am schnellsten mögliche Auswirkungen und Handlungsspielräume abschätzen.

8

Franz Semmernegg, CFO der Kapsch Group, sieht die Herausforderungen besonders in der Dynamik der Märkte: »Wir bewegen uns in einer Branche, in der langfristige Planung schwieriger geworden ist. Daher ist Agilität auch bei Investitionsentscheidungen notwendig. Es geht also immer mehr um die Frage, wie ein eingeschlagener Kurs kurzfristig wieder optimiert werden kann – und auf Basis welcher Daten und Kennzahlen man

## DIESE FÄHIGKEITEN MÜSSEN FINANZPROFIS IN DEN NÄCHSTEN FÜNF JAHREN WEITERENTWICKELN

### Soziale Kompetenzen



29 %

Führungs-  
kompetenz



25 %

Kommunikations-  
fähigkeit



18 %

Strategische  
Vision



14 %

Flexibilität/  
Offenheit für  
Veränderungen

### Fachliche Kompetenzen



30 %

Finanzsoftware



27 %

Analytische  
Fähigkeiten



29 %

Regulierung/  
Risikomanage-  
ment/Compliance



14 %

Rechnungs-  
legungsvor-  
schriften und  
-standards

Quelle: Arbeitsmarktstudie von Robert Half, Befragte: 100 CFOs in Österreich, Differenz zu 100 % ergibt sich durch Rundungen

diese Änderungen einleitet.« Die Kompetenz der CFOs zeigt sich besonders in Krisenzeiten: Sie sorgen für Transparenz und liefern dem CEO die nötigen Informationen für Richtungsentscheidungen – die Zukunft der Unternehmen liegt somit gewissermaßen in ihren Händen.

»CFOs stehen aktuell unter hohem Druck. Die Geschäftsleitung verlangt von ihren Finanzabteilungen nicht nur, eine

stärkere unternehmensstrategische Rolle einzunehmen. Sie sollen gleichzeitig ein gestiegenes Arbeitsaufkommen stemmen und effizientes Zeitmanagement betreiben«, bestätigt Robert Half-Direktor Hennige. »Entscheidend für die nächsten Jahre wird sein, wie gut es den CFOs gelingt, ein starkes Team aufzustellen, das flexibel auf den digitalen Wandel reagiert, Führungsqualitäten besitzt und gut kommuniziert.«

## INFOS

### ROADMAP FÜR CFOS

**1. Strukturen verändern.** Die dynamische Entwicklung von Märkten, Kundenbedürfnissen und Technologien erfordert die Bereitschaft und Fähigkeit, ihre Strukturen und Prozesse anzupassen. In produktionsbezogenen und logistischen Bereichen gelingt das meist recht gut, für die Administration sind die Budgets aber oft knapp, da dieser Bereich lediglich als Kostenfaktor ohne große wertschöpfende Wirkung angesehen wird. Um die Transparenz der Geschäftstätigkeit zu wahren und den Abstimmungsaufwand zu minimieren, bedarf es jedoch intelligenter, moderner Konzepte, die die Komplexität meistern helfen.

**2. Controlling weiterentwickeln.** Das Controlling muss sich auf die Werttreiber des Unternehmens ausrichten und Indikatoren und Messgrößen entwickeln, die nicht nur die Leistung vergangener Zeiträume messen, sondern auch einen zeitlichen Vorlauf aufweisen und Risiken aufzeigen. Dabei ist nicht die Masse von Kennzahlen entscheidend, sondern dass wenige, ausgewählte Kennzahlen die richtigen Impulse geben.

**3. Teams aufbauen.** Der CFO muss ein gut aufgestelltes Team entwickeln. Dabei muss eines der Kernziele sein, die Kenntnisse über das eigene Geschäft als Voraussetzung für die Analysefähigkeit des Finanzbereichs wesentlich zu erhöhen. Neben traditionellen Qualifikationen in Rechnungslegung und

Controlling werden im Finanzbereich zunehmend Mitarbeiter nachgefragt, die strategisch denken können, analytisch begabt sind und gut kommunizieren.

**4. Eigene Kenntnisse vertiefen.** Vor dem Hintergrund immer komplexerer Rahmenbedingungen sollte der CFO den Fokus auch auf Stärkung seiner fachlichen und sozialen Kompetenzen richten. So kommen in der Entwicklung von Finanzstrategien innovative Finanzinstrumente zum Einsatz, in deren Anwendung der CFO versiert sein sollte. Die Missachtung psychologischer Einflussfaktoren wiederum kann die Umsetzung von Transformationsprozessen gefährden. Ein erfolgreicher Manager zeichnet sich durch intuitives Gespür und klares Kommunikationsverhalten aus.

Quelle: Deloitte

# SAP S/4 HANA

Wer auf SAP als ERP System der Zukunft setzt, wird an S/4 HANA nicht vorbeikommen. Der Zug mit modernen, innovativen Lösungen nimmt Fahrt auf.

**Entscheiden Sie, wann Sie zusteigen!**

Vertrauen Sie dabei auf CNT Management Consulting, dem führenden SAP-Partner für S/4 HANA Lösungen in Österreich. Details zum kostenlosen S/4 HANA Readiness Paket finden sie unter: [www.cnt-online.com](http://www.cnt-online.com)

Im Interview mit Report(+)PLUS spricht der oberste CFO des Landes, Finanzminister Hans Jörg Schelling, über das Finanzressort als Ausgangspunkt großer Reformen und langfristiger Strategien und was die Politik von Unternehmen lernen kann.

»Digitalisierung ist eine Jahrhundertchance für die europäische Wirtschaft und unsere Gesellschaft, durch die sich auch das Wettbewerbsumfeld rasant ändern wird«, stellt Hans Jörg Schelling fest.



10

# »MODERNE CFOS MÜSSEN ALLROUNDER SEIN«

**> (+) PLUS:** Was macht aus Sicht des Finanzministers einen guten CFO aus?

**Hans Jörg Schelling:** Die Rolle des CFOs hat sich in den vergangenen Jahren sicherlich stark verändert. War er früher eher Verwalter mit reinem Zahlenfokus, entwickelt sich seine Position immer mehr hin zu der eines Gestalters und Strategen. Ich sehe Finanzchefs immer häufiger als Partner des CEOs, die eine zentrale Rolle bei Veränderungsprozessen einnehmen. Agieren und reagieren ist gefragt: In globalen Märkten müssen Unternehmen sofort auf Änderungen reagieren, Risiken frühzeitig erkennen, Marktlücken identifizieren sowie Chancen konsequent nutzen.

Der CFO wird deshalb in Zukunft mehr denn je Aufgaben wahrnehmen, die nicht in seinen traditionellen Arbeitsbereich fallen. Moderne CFOs müssen Allrounder sein, sprich gleichzeitig Finanzexperten, strategische Vordenker und Repräsentanten ihres Unternehmens.

**(+) PLUS:** Trifft dies auch auf den Finanzminister als »CFO des Bundes« zu?

**Schelling:** Das Amt des Finanzministers ist sicher eine besondere Herausforderung. Mehr denn je ist das Finanzressort Ausgangspunkt großer Reformen und langfristiger Strategien. Gerade in Zeiten wie diesen, wo sich Rahmenbedingungen laufend verändern, muss man ein großes Maß an Flexibilität an den Tag legen. Auch der Finanzminister entwickelt sich – ähnlich wie der CFO – immer stärker zum Allrounder. Er muss nicht nur ein Experte für Zahlen und

Finanzen sein, sondern auch Chancen und Risiken frühzeitig erkennen und Maßnahmen entsprechend ableiten. Diese sind nicht immer übertrieben attraktiv und daher in der Öffentlichkeit oftmals schwer darstellbar. Fingerspitzengefühl, Gestaltungswille und Durchsetzungskraft sind daher gefragter denn je.

**(+) PLUS:** Was unterscheidet den Finanzminister von einem klassischen CFO in einem ATX-Unternehmen?

**Schelling:** Der Finanzminister braucht wahrscheinlich noch mehr Geduld als ein CFO. Der Unterschied besteht vor allem in den Abläufen: In der Wirtschaft erkennst du ein Problem, suchst die Ursache, findest die Lösung und gehst zur Umsetzung. In der Politik sind die ersten drei Schritte ident; bevor es zur Umsetzung geht, beginnt allerdings ein langer, schwerfälliger Prozess, um alle mitzunehmen, damit sie der Lösung zustimmen. Dazu kommt, dass bereits getroffene Entscheidungen oft hinterfragt werden. ▶

“ DER FINANZMINISTER BRAUCHT WAHRSCHEINLICH NOCH MEHR GEDULD ALS EIN CFO. BEVOR ES ZUR UMSETZUNG GEHT, BEGINNT EIN LANGER, SCHWERFÄLLIGER PROZESS. ”

Fotos: BMF

»Es würde der Politik gut tun, wenn sie – wie in Unternehmen üblich – Vorschläge ernst nimmt, analysiert, bewertet und dann zu einem Ergebnis kommt«, plädiert Finanzminister Schelling für konstruktive Zusammenarbeit.



► Das passiert im Management selten. Ziel muss auch in der Politik sein, bei schwierigen Entscheidungen zu sauberen Abläufen zu kommen.

Weiters würde es der Politik gut tun, wenn sie – wie in Unternehmen üblich – Vorschläge ernst nimmt, analysiert, bewertet und dann zu einem Ergebnis kommt. Leider wird oft sofort mit dem klassischen gelernten Reflex reagiert: »Das kommt nicht von mir und ist daher schlecht.« Wenn sich dieses Denken in der Politik ändern würde, könnte wesentlich konstruktiver zusammengearbeitet werden.

**(+) PLUS:** Welche Chancen ergeben sich durch Digitalisierung und Automatisierung für die Wirtschaft?

**Schelling:** Noch nie war die Welt so stark vernetzt wie heute. Der digitale Wandel durchdringt alle Lebens- und Wirtschaftsbebereiche. Es besteht kein Zweifel, dass die Digitalisierung die Informations- und Kommunikationstechnologie von Grund auf verändert hat. Denn Wissen bzw. Inhalte werden heute rasch und unkompliziert weltweit für alle verfügbar gemacht. Die Digitalisierung der Arbeitswelt ist ein Motor für Wachstum und Produktivität. Sie ist ohne Frage eine große Chance, die wir ergreifen und proaktiv nutzen müssen.

Digitalisierung ermöglicht neue Wertschöpfungsketten und die vollständige Vernetzung unserer Wirtschaft – vom Kleinunternehmen bis hin zum Industriebetrieb – mit globalen Wirtschaftsräumen.

**(+) PLUS:** Haben die österreichischen Unternehmen den digitalen Wandel verschlafen?

**Schelling:** Digitalisierung ist eine Jahrhundertchance für die europäische Wirtschaft und unsere Gesellschaft, durch die sich auch das Wettbewerbsumfeld rasant ändern wird. Klar ist, jene Unternehmen, die sich auf die Chancen der Digitalisierung fokussieren, erwarten bessere Marktchancen. Es ergeben sich neue Geschäftsfelder und eine bessere Vernetzung zu Vertragspartnern. Darüber

“ AN OPTIMALEN RAHMENBEDINGUNGEN MUSS STÄNDIG GEARBEITET WERDEN. DENN STILLSTAND BEDEUTET, VON ANDEREN ÜBERHOLT ZU WERDEN. ”

hinaus werden digital-orientierte Firmen auch als Arbeitgeber immer attraktiver.

In vielen Unternehmen findet der notwendige Wandel allerdings deutlich langsamer statt, als es aus Sicht mancher notwendig wäre. Klar ist aber auch, dass die erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung in der heimischen Wirtschaft und Gesellschaft große Kraftanstrengungen erfordert und nur bei Vorhandensein der dafür notwendigen Rahmenbedingungen gelingen kann. Wir werden daher auch in Zukunft die digitale Infrastruktur ausbauen, uns verstärkt auf die Zukunftsbereiche Forschung und Entwicklung sowie Innovation konzentrieren und ein unternehmensfreundliches Umfeld fördern.

**(+) PLUS:** Viele Unternehmer klagen über bürokratische Hürden und hohe Abgaben. Sehen Sie den Standort Österreich langfristig in Gefahr?

**Schelling:** An optimalen Rahmenbedingungen muss ständig gearbeitet werden. Aktive Unternehmen sind schließlich das Fundament der wirtschaftlichen Leistung und der Beschäftigung. Stillstand bedeutet, von anderen überholt zu werden. Um den Standort Österreich fit für die Zukunft zu machen sind neben einem reformierten Steuersystem Forschung & Entwicklung, Bildung und Ressourceneffizienz die Schlüsselbereiche. Voraussetzung für eine zukunftsorientierte

Standortpolitik sind außerdem gesunde öffentliche Finanzen und eine effiziente Verwaltung. Daran werden wir auch in Zukunft mit ganzer Kraft arbeiten.

**(+) PLUS:** Wie kann Österreich als Wirtschaftsstandort attraktiver werden?

**Schelling:** Gerade in dieser wirtschaftlich turbulenten Phase ist es wichtiger denn je, die heimische Wirtschaft zu stützen, Innovations- und Investitionsgeist zu fördern sowie jungen, motivierten Unternehmerinnen und Unternehmern den Rücken zu stärken.

Im Rahmen der Steuerreform 2015/2016 wurden bewusst mehrere Schritte mit dem Ziel der Entlastung der Unternehmen gesetzt. So profitieren Gewerbetreibende von einer spürbaren Senkung der Lohn- und Einkommenssteuer. Um die heimische Wirtschaft wieder anzukurbeln, wird innerhalb der kommenden Jahre darüber hinaus vor allem der Faktor Arbeit entlastet werden. Ziel ist, die Lohnnebenkosten um eine Milliarde Euro pro Jahr zu senken.

Im Zuge der Steuerreform haben wir außerdem bereits zahlreiche Verwaltungsvereinfachungen erzielt sowie Maßnahmen für mehr Gerechtigkeit und Fairness in Österreich gesetzt. Selbstverständlich kann das nur ein erster Schritt gewesen sein, dem viele weitere folgen müssen und werden.

**(+) PLUS:** Was könnte sich die Politik in puncto Führung und Steuerung von den Unternehmen abschauen?

**Schelling:** Es braucht in der Politik mehr Offenheit, mehr Effizienz, mehr Modernität und den Mut, jüngere und anders denkende Menschen zu fördern. Klar ist, Inhalte müssen an oberster Stelle stehen. Man darf sich nicht hinter festgefahrenen Mustern verstecken, sondern braucht Weitblick, Strategie und klare Entscheidungen. ■

# TOP CFOs

Report(+)PLUS präsentiert die Finanzvorstände der umsatzstärksten Unternehmen Österreichs.



Firma	OMV AG	PORSCHE HOLDING GMBH	STRABAG SE
Nettoumsatz in Mio €	35.913,00	17.100,00	13.566,00
Mitarbeiter	25.501	32.307	72.906
Name CFO/Vorstand Finanz	David C. Davies	Hans Peter Schützinger	Christian Harder



Firma	REWE INTERNATIONAL AG	SPAR ÖSTERREICH	VOESTALPINE AG
Nettoumsatz in Mio €	13.020,00	12.630,00	11.189,50
Mitarbeiter	76.174	73.335	47.418
Name CFO/Vorstand Finanz	Franz Nebel	Hans K. Reisch	Robert Ottel



Firma	BOREALIS AG	MONDI AG (DIVISION EUZROPE & INTERNATIONAL)	ANDRITZ AG	ÖSTERR. BUNDESBAHNEN-HOLDING AG (ÖBB)
Nettoumsatz in Mio €	8.330,00	5.905,00	5.859,30	5.270,10
Mitarbeiter	6.500	23.403	24.211	41.090
Name CFO/Vorstand Finanz	Mark Tonkens	Franz J. Hiesinger	Wolfgang Leitner	Josef Halbmayr



# Innovative Services von Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement

Umfassendes Service, individuell anpassbare Mobilitätsmodule, effizientes Kosten- und Prozessmanagement – dafür steht der erfahrene, österreichische Fuhrparkmanager aus dem Hause Raiffeisen mittlerweile seit zwei Jahrzehnten. So bietet Raiffeisen-Leasing effizientes und kostenschonendes Fuhrparkmanagement, von der Auswahl der Fahrzeuge auf Basis der Gesamtkosten über einfache Budgetierbarkeit bis hin zur Kostenkontrolle der Reparaturrechnungen durch erfahrene Kfz-Techniker.

## Innovative App für Dienstwagenfahrer

Weiters reduziert Fuhrparkmanagement von Raiffeisen-Leasing den bürokratischen Aufwand für Firmenwagenfahrer und Flottenbetreiber: Einerseits verringert sich die Bürokratie für den Unternehmer durch die Übernahme des Belegmanagements und andererseits erleichtert Raiffeisen-Leasing den Alltag des Firmenwagenfahrers, der dank der neuen Fuhrpark App seine Belege einfach und schnell via Smartphone App einreichen und refundiert bekommen kann. Die App steht zum Download unter [www.raiffeisen-leasing.at/fuhrparkapp](http://www.raiffeisen-leasing.at/fuhrparkapp) zur Verfügung.

## Fuhrparkanalyse für Interessierte

Mit einem simplen Tool von Raiffeisen-Leasing können Interessierte nun ihren eigenen Fuhrpark analysieren.

Auf Basis von gezielten Fragen zum bestehenden Fuhrpark und dessen Management, erstellt Meine.Fuhrpark. Analyse eine grafische Darstellung, in welchen Bereichen der Fuhrpark schon einen sehr guten Status aufweist und welche Bereiche noch Optimierungspotential bieten. Die Analyse ist kostenlos und kann einfach online unter [www.raiffeisen-leasing.at/fuhrparkanalyse](http://www.raiffeisen-leasing.at/fuhrparkanalyse) durchgeführt werden.

## Operating Leasing für Tesla Model S

Seit kurzem bietet Raiffeisen-Leasing, Pionier im Bereich Elektromobilität und offizieller Finanzierungspartner von Tesla Motors Austria, Operating Leasing auch für das Tesla Model S an. Der Kunde gibt dabei nach der vereinbarten Nutzungsdauer sein Fahrzeug einfach und unkompliziert zurück. Das Risiko und den Aufwand für die Verwertung übernimmt gänzlich Raiffeisen-Leasing. Zudem sparen sich Dienstwagenfahrer mit vollelektrischen Fahrzeugen dank der steuerlichen Bevorzugung von E-Autos ab 1.1.2016 den Sachbezug.

## Kontakt

Mehr Informationen über Raiffeisen-Leasing Fuhrparkmanagement erhalten Sie unter [www.raiffeisen-leasing.at](http://www.raiffeisen-leasing.at) oder kontaktieren Sie uns einfach unter [fuhrparkmanagement@rl.co.at](mailto:fuhrparkmanagement@rl.co.at) oder +43 1 71601-8090.



Platz	Firma	Nettoumsatz in Mio €	Mitarbeiter	Name CFO/Vorstand Finanz
11	Red Bull GmbH	5.110,10	10.410	Walter Bachinger
12	Telekom Austria AG	4.018,00	16.155	Sonja Wallner
13	Novomatic	3.826,00	23.000	Peter Stein
14	Casinos Austria AG	3.623,80	4.539	Bettina Glatz-Kremsner
15	Porr AG	3.475,00	12.800	Christian B. Maier
16	Österr. Lotterien GmbH	3.150,98	532	Bettina Glatz-Kremsner
17	Alpla Holding GmbH	3.130,00	16.000	Georg Früh
18	Swarovski Gruppe	3.050,00	30.000	Matthias Margreiter
19	Wiener Stadtwerke Holding AG (Wiener Stadwerke-Konzern)	2.904,80	16.114	Martin Krajcsir
20	Henkel Central Eastern Europe GmbH (Henkel CEE)	2.854,00	10.000	Alois Höger
21	Verbund AG	2.835,00	3.245	Peter Kollmann
22	Wienerberger AG	2.834,50	14.836	Willy Van Riet
23	Siemens AG Österreich	2.661,70	8.017	Reinhard Pinzer
24	Agrana Beteiligungs-AG	2.493,50	8.708	Stefan Büttner
25	RWA Raiffeisen Ware Austria AG	2.463,60	1.781	Stefan Mayerhofer
26	Österr. Post AG	2.370,50	23.912	Walter Oblin
27	Autobahnen- und Schnellstraßen- Finanzierungs- AG (Asfnag)	2.266,70	2.674	Klaus Schierhackl
28	Egger Holzwerkstoffe GmbH	2.218,70	7.215	Thomas Leissing
29	ÖBB-Infrastruktur AG	2.176,10	17.725	Andreas Matthä
30	Austrian Airlines AG (AUA)	2.164,30	6.067	Heinz Lachinger
31	Raiffeisen Informatik GmbH	2.104,00	3.000	Christopher Schneck
32	Mayr-Melnhof Karton AG (Holding)	2.087,40	9.440	Gotthard Mayringer
33	Rail Cargo Austria AG	2.073,10	8.064	Erik Regter
34	Novomatic AG	1.977,60	17.984	Peter Stein
35	EVN AG	1.974,80	7.314	Stefan Szyszkowitz
36	ÖBB-Personenverkehr AG	1.940,40	6.913	Evelyn Palla
37	Swietelsky BauGmbH	1.897,00	7.648	Adolf Scheuchenpflug
38	Lenzing AG	1.864,20	6.516	Thomas Obendrauf
39	Energie AG Oberösterreich	1.826,80	4.431	Andreas Kolar
40	EnergieAllianz Austria GmbH (EAA)	1.820,00	126	Markus Felder
41	Kreuzmayr GmbH	1.802,00	325	Susanne Kreuzmayr
42	Wien Energie GmbH	1.794,00	2.730	Peter Gönitzer
43	RHI AG	1.721,20	8.016	Barbara Potisk-Eibensteiner
44	Constantia Flexibles Group GmbH	1.711,00	8.119	wird neu bestellt
45	dm drogerie markt GmbH	1.588,80	14.160	Andreas Haidinger
46	Schenker & Co AG	1.525,00	5.448	Michael Meyer
47	Sandoz GmbH	1.520,00	3.600	Hubert Hirzinger
48	Kelag - Kärntner Elektrizitäts-AG	1.441,00	1.410	Armin Wiersma
49	Wiesenthal Autohandels AG	1.440,00	2.863	Martin Bartmann
50	Heinzel Holding GmbH	1.406,00	2.105	Riia Sillave
51	Münze Österreich AG	1.389,40	247	Gerhard Starsich
52	Energie Steiermark AG	1.366,00	1.689	Martin Graf
53	Greiner Holding AG	1.320,00	8.451	Hannes Moser
54	Infineon Technologies Austria AG	1.300,50	3.305	Oliver Heinrich

48.186075, 16.422994

# Searching for Money?

Call +43 (1) 748 36 02

Together we will find it!

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

 **Phoron**  
Consulting that fits.

Platz	Firma	Nettumsatz in Mio €	Mitarbeiter	Name CFO/Vorstand Finanz
55	Votorantim GmbH	1.300,00	50	Irina Hönel
56	Prinzhorn Holding GmbH	1.295,38	5.335	Cord Prinzhorn
57	Salzburg AG für Energie, Verkehr und Telekommunikation	1.284,20	1.981	Leonhard Schitter
58	Schmid Industrieholding GmbH	1.280,00	4.750	Nikolaus Dadak
59	Tiwag - Tiroler Wasserkraft AG	1.274,00	1.422	Erich Entstrasser
60	Plansee Holding AG	1.263,00	6.239	Karlheinz Wex
61	Zumtobel Group AG	1.246,80	7.291	Karin Sonnenmoser
62	Gebrüder Weiss GmbH	1.240,00	5.868	Wolfram Senger-Weiss
63	RWA Raiffeisen Ware Austria AG	1.190,20	615	Stefan Mayerhofer
64	Herba Chemosan Apotheker-AG	1.157,00	737	Maximilian von Künsberg-Sarre
65	AVL List GmbH	1.150,00	7.470	Werner Schuster
66	Media - Saturn Bet.GmbH	1.112,00	2.737	Klaus-Peter Kölbl
67	Roth Heizöle GmbH	1.100,00	121	Jürgen Roth
68	Umdasch AG	1.095,91	7.297	Andreas Ludwig
69	Cross Industries AG	1.086,30	4.054	Friedrich Roithner
70	Engel Ludwig KG (kons. zu Engel weltweit)	1.070,00	4.463	Klaus Sigmund
71	Palfinger AG	1.063,42	8.030	Christoph Kaml
72	Vamed AG	1.042,30	7.529	Thomas Karazmann
73	Samsung Electronics Austria GmbH	1.015,47	347	Sungchul Cho
74	Leipnik-Lundenberger Invest Beteiligungs AG	1.007,50	3.615	Michael Kafesie
75	Habau Hoch- und TiefbauGmbH	990,00	4.021	Karl Steinmayr
76	ENI Austria GmbH (vormals Agip Austria GmbH)	987,03	117	Andrea Coss
77	Pappas Gruppe	966,00	2.343	Kai Droge
78	Österr. Rundfunk (ORF)	938,60	3.729	Richard Grasl
79	Doka Group	931,55	6.094	Gerd Pechura
80	Semperit AG Holding	930,40	6.888	Johannes Schmidt-Schultes
81	Kapsch Group Bet.GmbH	923,30	5.484	Franz Semmernegg
82	VA Intertrading AG	917,30	130	Karl Mistlberger
83	Hogast Einkaufsgen. Hotel- & Gastgew. reg. Gen.mbH	903,40	105	Rupert Voithofer
84	OeMAG Abwicklungsstelle für Ökostrom AG	903,04	-	Horst Brandlmaier
85	Boehringer Ingelheim RCV GmbH & Co KG	896,09	1.943	Christian Fechner
86	Roxcel HandelsGmbH	886,04	789	Kurt Grüllenberger
87	CAG Holding GmbH	884,00	4.689	Peter Feldscher
88	Pipeline International GmbH	872,00	2.704	Ernst Lackinger
89	Österr. Verkehrsbüro AG (Verkehrsbüro Group)	871,40	2.861	Martin Winkler
90	Bosch-Gruppe in Österreich	869,00	2.832	Wilhelm Pruckner
91	KTM AG	864,60	2.056	Viktor Sigl
92	Doppelmayr Holding AG	858,28	2.452	Hanno Ulmer
93	Loacker Recycling GmbH	853,00	883	Dieter Schatz
94	Vivatis Holding AG	848,00	2.733	Reinhard Kastner
95	Steiermärkische KrankenanstaltenGmbH	840,40	14.914	Ernst Fartek
96	Trenkwalder International AG	840,00	55.000	Michael Krottmayer
97	Amag - Austria Metall AG	823,00	1.638	Gerald Mayer
98	Kwizda Holding GmbH	819,00	1.064	Johann F. Kwizda
99	T-Mobile Austria GmbH	814,40	1.182	Stefan Groß
100	Do & Co AG	795,65	8.667	Klaus Petermann

## »VERÄNDERUNGEN PROAKTIV EINBEZIEHEN«

Die Tätigkeit der Controller ähnelt der einer Bodenstation in der Raumfahrt. Besonders in Zeiten des Umbruchs sei deren erprobtes Instrumentarium für das Management unverzichtbar, meint Bettina Glatz-Kremsner, CFO der Casinos Austria AG.

**> (+) PLUS:** Wo setzen Sie mit Steuerungsinstrumenten an?

**Glatz-Kremsner:** Das Management hat grundsätzlich die Aufgabe, Veränderungen proaktiv in Entscheidungen und in die Steuerung des Unternehmens mit einzubeziehen. Controlling stellt das dafür notwendige Steuerungssystem zur Verfügung, indem es den Steuerungsprozess (Zielfindung, Planung, Monitoring, Maßnahmenfindung) definiert und sicherstellt, dass alle Kostenstellenverantwortlichen diesen rollierenden Prozess nachhaltig umsetzen. Deshalb muss betriebswirtschaftliches Denken im Unternehmen flächendeckend verankert sein. Die Controller sorgen für das IT-System und die Datenbasis zur Erstellung von Planung und Berichten (z.B. Kosten- und Leistungsrechnung, Kapazitätsplanung, interne Leistungsverrechnung, Risikosteuerung, Zeitreihen von Kennzahlen). Ein gut aufgebautes Steuerungssystem wird auch in einer Transfor-

mationsphase verlässliche Grundlagen zur Entscheidungsfindung liefern.

Die Bewältigung von Veränderungen ist der Tätigkeit der Controller immanent. In Zeiten des Umbruchs sorgt deren erprobtes Instrumentarium für Kontinuität in der Entscheidungsfindung des Managements. Die Tätigkeit der Controller im Transformationsprozess ähnelt damit der einer Bodenstation in der Raumfahrt oder aber der Wirkung eines Katalysators, dessen Mitwirkung für den Ablauf eines bestimmten chemischen Prozesses Voraussetzung ist, wobei er selber aber seine Funktion unverändert beibehält.

**(+) PLUS:** Welchen Mehrwert bietet Digitalisierung?

**Glatz-Kremsner:** Digitalisierung ermöglicht völlig neue Produkte, Services und Geschäftsmodelle. Sie schafft eine verbesserte Customer Experience, erweitert die Distributionskanäle und macht auch die Service-



Casinos-CFO Bettina Glatz-Kremsner sieht »enorme Potenziale« durch Digitalisierung.

ienung von Nischen effizienter. Bei Nutzung eines integrierten Ansatzes und digitalisierter Prozesse sind Kostensenkungseffekte über die gesamte Wertschöpfungskette erzielbar. Das Knowledge-Management kann deutlich verbessert werden, die Einbindung der Kunden über Plattformen (»Crowd-Co-Creation«) eröffnet enorme Potenziale. ■



## Unsere Erfolgsformel = Kompetenz x Vertrauen + Zufriedenheit

TPA Horwath ist eines der größten Steuerberatungs- und Wirtschaftstreuhandunternehmen in Österreich sowie in Mittel- und Südosteuropa. Wir beraten unsere Kunden in 11 Ländern in den Bereichen:

- Steuerberatung
- Wirtschaftsprüfung
- Unternehmensberatung

[www.tpa-horwath.at](http://www.tpa-horwath.at)  
[www.tpa-horwath.com](http://www.tpa-horwath.com)

Heimische Unternehmen haben die Digitalisierung nicht unbedingt verschlafen, Nachholbedarf gibt es aber durchaus, meint Stefan Bergsmann, Geschäftsführer der Managementberatung Horváth & Partner.

VON ANGELA HEISSENBERGER

## »ÖSTERREICH GEHÖRT NICHT ZU DEN FRÜHAUFSTEHERN«

18

**> (+) PLUS:** Seit der Krise nimmt die Finanzfunktion in Unternehmen einen höheren Stellenwert ein. Sind CFOs inzwischen die »heimlichen« Chefs?

**Stefan Bergsmann:** Der CEO ist schon noch der Chef. Der Vorstand leitet gemeinsam das Unternehmen, der CEO gibt die Strategie vor – das ist nach wie vor so. Aber die Rolle des CFO hat deutlich an Bedeutung gewonnen, er ist der Sparringpartner des CEO in allen Bereichen. Das war früher weniger der Fall.

**(+) PLUS:** Auch durch Globalisierung und den beschleunigten Wettbewerb sind die Anforderungen gestiegen. Welche Fähigkeiten muss ein guter CFO mitbringen?

**Bergsmann:** Früher musste der CFO ein guter »Zahlenmensch« und Finanzmarktkenner sein. Das reicht schon lange nicht mehr. Ein CFO muss das Geschäftsmodell und die Wertkette des Unternehmens sehr gut verstehen, denn er muss die Steuerungsinstrumente bereitstellen. Sich nur auf die Finanzen zu konzentrieren, ist heute zu wenig.

**(+) PLUS:** Ist ein CFO auch stärker in strategische Entscheidungen eingebunden?

**Bergsmann:** Definitiv ja. Vielleicht nicht

so sehr in der Entwicklung der Strategien, aber ganz massiv im Abwägen der strategischen Optionen – und zwar wie bisher im Sinn der Wirtschaftlichkeit, viel stärker aber noch hinsichtlich der Risikobewertung.

**(+) PLUS:** Hat sich mit dem erweiterten Aufgabenbereich auch die Arbeitsweise verändert?

**Bergsmann:** Der CFO sitzt nicht mehr im stillen Kämmerlein und arbeitet mit Zahlen, sondern ist permanent als Businesspartner im Gespräch mit den einzelnen Geschäftsbereichen. Deshalb sind Skills für Kommunikation, Verhandlungen und Konfliktlösung gefordert, nicht nur das finanzwirtschaftliche Wissen.

Das bekommt durch die Digitalisierung noch einmal neuen Schwung: Der CFO von morgen wird neben den Unternehmensdaten auch mehr externe Daten, zum Beispiel Trenddaten aus öffentlichen Quellen, aus dem Internet oder diversen Plattformen einbeziehen und damit einen stärkeren Fokus auf die Qualität dieser Daten legen müssen. Der CFO wird also auch in das Thema Datenmanagement hineinwachsen und dafür in seinem Team auch Spezialisten brauchen. Er arbeitet künftig nicht nur mit Betriebswirten, sondern auch mit Datenanalys-

ten, Mathematikern und Statistikern. Dafür braucht es neben fachlicher Expertise auch mehr klassische Führungsqualitäten.

**(+) PLUS:** Welchen Support benötigt das Management vom Controlling?

**Bergsmann:** Die Fachbereiche benötigen relevante Informationen, wie ihre Geschäfte laufen und wie sie wahrscheinlich laufen werden. Die Mitarbeiter kennen ihren Bereich sehr gut, tun sich aber schwer, aus der Fülle an Kennzahlen die für sie wesentlichen herauszufiltern. Durch neue Technologien ist es künftig möglich, noch mehr Daten und Auswertungen zur Verfügung zu stellen und diese zu verknüpfen. Damit nimmt die Rolle des Controllings als »Guide im Zahlendschungel« sogar noch zu.





**ROLLENWANDEL.**

»Der CEO ist schon noch der Chef«, sagt Berater Stefan Bergmann. Der CFO ist aber sein Sparringpartner, nicht nur im Finanzbereich.

nehmen müssen sich überlegen, womit sie morgen ihr Geld verdienen.

**(+) PLUS:** Warum ist es so wichtig, relevante Kennzahlen in Echtzeit abrufen zu können?

**Bergsmann:** Normalerweise erhalten Unternehmen erst am fünften oder zehnten Arbeitstag des Folgemonats die Daten für die vergangene Periode. Sie schauen also mit einer Verzögerung von vier bis sechs Wochen in den Rückspiegel. Wenn ich für bestimmte Aspekte täglich in Realtime Daten aus dem System ziehen kann, bin ich natürlich viel näher dran und kann schneller reagieren und gegensteuern.

Das allein hilft mir aber noch nicht weiter, das ist ja nur die technologische Möglichkeit. Hier kommt wieder die Rolle des CFO ins Spiel: Er hilft mit festzulegen, welche Kennzahlen in der Steuerung ein Gewinn sind und was nur ein Gimmick ist, der aber wenig Steuerungsnutzen bringt. Man wird sicher nicht alle Themen in Echtzeit steuern. Das geht schon kapazitiv gar nicht. Dafür braucht es ja qualifizierte Leute, die diese Fülle an Daten auswerten und analysieren. Aber wenn man es richtig macht, lässt sich viel gewinnen – gerade in dynamischen Branchen.

**(+) PLUS:** Viele Unternehmen scheuen den hohen Aufwand, der mit neuen Datenbanksystemen verbunden ist. Lohnt sich die Implementierung auch für kleinere und mittlere Unternehmen?

**Bergsmann:** Ich halte es für eine absolute Notwendigkeit. Die Dynamik der Wirtschaft nimmt stetig zu. Hier keine entsprechenden Steuerungssysteme zu haben, wäre so, als würden Sie mit dem Auto nicht mehr mit 50 oder 100 km/h fahren, sondern mit 200 oder 300 km/h – aber ohne jegliche Instrumente. Sie würden früher oder später gegen einen Baum oder ein anderes Auto fahren.

Die Kosten sind natürlich nicht zu vernachlässigen, weil diese Technologien ein-

fach auch Geld kosten. Aber der Nutzen, den man daraus ziehen kann, steigt definitiv. Kleinere Unternehmen können beispielsweise über eine Cloudlösung Daten in Realtime zur Verfügung haben.

**(+) PLUS:** Haben österreichische Unternehmen die Digitalisierung verschlafen?

**Bergsmann:** Es gibt schon einige Unternehmen, die vorne dabei sind und die Möglichkeiten der Digitalisierung bereits nutzen. Aber viele fahren natürlich mit ihren bestehenden Systemen noch ganz gut und sehen gar nicht die Notwendigkeit, sich damit auseinanderzusetzen. Die meisten Unternehmen beobachten Digitalisierung als Trend, zum eigenen Thema haben es nur die wenigsten gemacht. Verschlafen hat Österreich den Trend vielleicht nicht, aber wir gehören auch nicht zu den Frühaufstehern beim Thema Digitalisierung.

**(+) PLUS:** Bedeutet das einen Wettbewerbsnachteil?

**Bergsmann:** Früher oder später sicher. Österreichische Unternehmen wollen immer erfolgreich sein. Bei der Digitalisierung werden wir aber mehr Trial and Error sehen. Unternehmen müssen Verschiedenes ausprobieren, wie sie von der Digitalisierung profitieren können, nicht alles davon wird funktionieren – so wie wir das auch bei Apps oder Internetplattformen sehen.

Unternehmen müssten hier viel stärker einen amerikanischen Approach zugrunde legen und Rückschläge bewusst in Kauf nehmen, weil man eben noch nicht genug über Digitalisierung weiß. Alle beobachten die bekannten Beispiele von Uber bis Tesla und kommen dann zu dem Schluss, dass ihr Geschäft doch anders ist und die Modelle nicht übertragbar sind. Eigene Ideen zu generieren und auszuprobieren, auch wenn nicht alles klappen wird, wäre höchst an der Zeit.

**(+) PLUS:** Müssen diese Lösungen immer individuell zugeschnitten sein?

**Bergsmann:** Beim Thema Forecasting sind die Modelle schon relativ weit gediehen. Im klassischen Fall fragt das Management beim Vertrieb, wie die Erwartungen in den Märkten und bei den Kunden sind und so wird eine Einschätzung erstellt, wie sich das Geschäft entwickeln wird. Mit den Mitteln der Digitalisierung werden solche Forecasts künftig mehr und mehr automatisiert aus internen und externen Daten erstellt werden. Das Modell selbst ist auf verschiedenste Unternehmen übertragbar, die konkrete Ausgestaltung muss aber dann schon individuell zugeschnitten sein. ■

“ MIT KOSTENSENKUNG ALLEIN IST ES MEIST NICHT GETAN: DIE UNTERNEHMEN MÜSSEN SICH ÜBERLEGEN, WOMIT SIE MORGEN IHR GELD VERDIENEN. ”

**(+) PLUS:** Stehen hier noch Kosteneinsparungen im Vordergrund oder wird schon weiter gedacht?

**Bergsmann:** In der Öl- oder Stahlbranche hat Kostensenkung nach wie vor Priorität Nummer eins. Für andere Branchen bieten gerade die derzeit niedrigen Energiepreise große Vorteile. Eigentlich sind aber Kosten eine Aufgabe, die ein CFO immer im Auge behalten muss. Selbst wenn es grundsätzlich gut läuft, heißt das nicht, dass es in allen Bereichen gut läuft. Unternehmen, die nach wie vor stark an den Kosten arbeiten, müssen ohnehin drastischer eingreifen – in den Investitionsbereich oder ganze Geschäftsmodelle. Mit Kostensenkung allein ist es dann meist nicht getan, hier handelt es sich um komplette Transformationsprozesse: Die Unter-



20

# AGENDA 2020

INTERNATIONALISIERUNG, WIRTSCHAFTSKRISE, TECHNOLOGISCHER WANDEL – DIE KOMPLEXITÄT DES UNTERNEHMENSUMFELDES STELLT AN DIE FINANZCHEFS GROSSE ERWARTUNGEN. DIE KOMPLEXEN AKTIVITÄTEN ERFORDERN ABER AUCH NEUE ORGANISATORISCHE STRUKTUREN.

VON ANGELA HEISENBERGER

**> Die Finanzabteilung ist das Nervenzentrum** im Organismus eines Unternehmens – so beschreibt die Beratungsgesellschaft Deloitte in der Studie »Der CFO im Mittelstand« sehr treffend den hohen Stellenwert des Finanzressorts: »Hier laufen alle für die Steuerung des Unternehmens wichtigen Informationen zusammen.«

Spätestens seit der Finanzkrise steht dieses Nervenzentrum jedoch ständig unter Strom. Waren früher Reports, die vier bis sechs Wochen nach Quartalsabschluss die Chefetage erreichten, absolut ausreichend, müssen Daten heute in Echtzeit abrufbar sein, um unmittelbar auf Veränderungen reagieren zu können. Und wo sich früher aufgrund der Analysen abgeschlossener Pe-

rioden meist relativ verlässliche Prognosen erstellen ließen, sind langfristige Aussagen über die Geschäftsentwicklung kaum noch möglich. Die Finanzwelt dreht sich schneller und mit ihr die Unternehmen. Wer im internationalen Business mitspielen will, muss in technischer und personeller Hinsicht am Ball bleiben.

## >> Alternative Finanzierung <<

Das betrifft zum einen die Formulierung und Umsetzung neuer Finanzstrategien, für die der CFO in seinem »angestammten« Revier verantwortlich zeichnet. Infolge der Bankencrashes sind traditionelle Kreditkanäle für viele Unternehmen aufgrund der hohen Auflagen verschlossen. Die Finanzchefs mussten notgedrungen

Fotos: thinkstock, ÖBB-Sabine Hauswirth



«Frequentis-CFO Sylvia Bardach fordert »eine klare Governance«.



«»Finanzielle Transparenz« ist für ÖBB-CFO Josef Halbmayr die Basis.



«Miba-CFO Markus Hofer vermeidet »ständige Richtungswechsel«.

erfinderisch werden, um an frisches Kapital zu kommen. Alternative Finanzierungs-lösungen sind gefragter denn je – nur CFOs, die mit diesen Möglichkeiten vertraut sind, können ihr Unternehmen bei Wachstumsplänen adäquat unterstützen.

Konjunkturbedingt schalteten in den vergangenen Jahren viele Unternehmen in den Ruhemodus. Abwarten könnte sich, wenn ein notwendiger Modernisierungsschub ansteht, aber als falsche Strategie herausstellen. Als oberste Finanzinstanz sind Finanzvorstände für diese verhaltene Investitionsbereitschaft zumindest mitverantwortlich. Die wird sich laut jüngstem CFO-Barometer jedoch vorerst nicht ändern, wie Gerhard Marterbauer, Partner bei Deloitte Österreich, berichtet: »Die CFOs sind zwar grundsätzlich optimistisch, was die internationale Entwicklung ihrer Unternehmen betrifft. Aber die Skepsis gegenüber dem Standort Österreich bleibt.« Zunehmend in Atem hält die Manager das Thema Sicherheit, so Marterbauer: »85 % der Befragten sehen das Risiko eines Cyber-Angriffs. Bei der konkreten Prävention gibt es aber

ALS OBERSTE FINANZINSTANZ SIND CFOS FÜR DIE VERHALTENE INVESTITIONSBEREITSCHAFT MITVERANTWORTLICH. DIE SKEPSIS AM STANDORT ÖSTERREICH WIRD SICH VORERST NICHT ÄNDERN.

Nachholbedarf.« In entsprechende Vorkehrungen zu investieren, wäre ein längst fälliger Schritt.

**>> Prozesse harmonisieren <<**

Neben der laufenden Umsetzung gesetzlicher Vorschriften und Compliance-Vorgaben kommt auf die Finanzvorstände die Implementierung neuer IT-Systeme zu, so sie nicht bereits mitten in der Umstellung stecken. Je größer das Unternehmen, desto komplexer sind die Prozesse und Anwendungen, die vereinheitlicht und optimiert werden müssen – ein Unterfangen, das zumindest mehrere Monate in Anspruch nimmt. Die Digitalisierung der Unternehmen betrifft interne Abläufe ebenso wie Planungssysteme und ist die Basis, um künftig im Wettbewerb bestehen zu können. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zählen

für Franz Semmernegg, CFO der Kapsch Group, dabei zu den größten Herausforderungen: »Gerade im Technologiesektor ändern sich die Rahmenbedingungen immer schneller, immer öfter gilt es den eingeschlagenen Kurs anzupassen. Kennzahlen sind laufend verfügbar, Szenariorechnungen und rollierende Forecasts sind stets zu berücksichtigen.«

Das Controlling nimmt als Datenlieferant eine zentrale Rolle ein – unter den Prämissen von Transparenz und Risk Management. »Das Controlling ist gefordert, übergreifende Vorgaben und eine klare Governance zu erarbeiten. Diese geben vor, wie mit Daten, Risiken und Chancen umzugehen ist, damit Analysen zu keiner Fehlentscheidung führen«, erklärt Sylvia Bardach, CFO des Technologiekonzerns Frequentis. Standardisierte und automatisierte Prozesse verbessern in der Regel die Qualität der Daten und sorgen für höhere Vergleichbarkeit und Transparenz, was sich wiederum positiv auf die Unternehmensplanung auswirkt.

»Finanzielle Transparenz ist die Basis für eine aktive Steuerung. Neben einem verständlichen und relevanten Reporting als Grundlage werden vor allem die Aspekte Geschäftsnähe und Zukunftsorientierung zentrale Anforderungen an das Controlling sein«, sagt Josef Halbmayr, CFO der ÖBB-Holding. Einheitliche Strukturen sind dafür Voraussetzung, wie Halbmayr anhand eines Beispiels erläutert: »Ein Meilenstein für die ÖBB war die Einführung des Planungssystems SPRINT. Wir haben damit sieben unterschiedliche Systeme zu einem ▶

**ERWARTUNGEN AN DIE FINANZABTEILUNG BIS 2020**



Quelle: Arbeitsmarktstudie von Robert Half, Befragte: 100 CFOs in Österreich, Differenz zu 100 % ergibt sich durch Rundungen



« Im personellen Bereich, aber auch in der Vernetzung der Unternehmensbereiche besteht noch Nachholbedarf. »

► konzernweit einheitlichen System harmonisiert. Die Voraussagequalität der Planung wurde durch einen hohen Grad an Integration verbessert und die Transparenz der Planung – als Basis für die Konzernsteuerung – erhöht. «

Für Miba-CFO Markus Hofer gilt es angesichts des »information overloads«, die strategische Ausrichtung nicht aus den Augen zu verlieren: »In einem Umfeld, das durch rasch wechselnde Informationsflutwellen gekennzeichnet ist, wird es mehr und mehr die Aufgabe des CFOs, sicherzustellen, dass die Organisation die Energie und Ressourcen zur Erreichung der langfristigen Strategieziele fokussiert und nicht ständig Richtungswechsel in volatilen Umfeldbedingungen vollzieht. «

>> **Mitarbeiter weiterbilden** <<

Im personellen Bereich, aber auch in der Vernetzung der Unternehmensbereiche besteht durchaus noch Nachholbedarf. »Mitarbeiter im Bereich Controlling und Finanzen müssen für die Erstellung und Pflege der Unternehmensmodelle qualifiziert werden. Manager müssen Strukturen schaffen, die es ermöglichen, die Dynamik der Daten zu beherrschen«, meint Frequentis-CFO Sylvia Bardach.

Zuständigkeiten sind klar zu regeln, um Redundanzen zu vermeiden. Nicht alle Kennzahlen, die das IT-System in Echtzeit liefern kann, sind auch tatsächlich für das Tagesgeschäft relevant. Die Entscheidung, welche Daten zur Analyse herangezogen werden, obliegt dem Finanzvorstand und seinem Team. Eine Aufstockung der Mitarbeiter in der Finanzabteilung zu fordern, lohnt sich angesichts der wachsenden Aufgabenbereiche allemal.

Unternehmensberater Sven Hennige, Managing Director bei Robert Half, rät CFOs hinsichtlich notwendiger Ressourcen zu mehr Nachdruck: »Das gilt gerade bei Themen wie der Investition in aktuelle Finanzsoftware, der Einstellung qualifizierter und Weiterbildung bestehender Mitarbeiter. Denn mit veralteten Systemen, personellen Lücken und fehlenden Kompetenzen werden es die Finanzabteilungen nicht nur mit dem digitalen Wandel schwer haben, sondern auch damit, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen.«

# >> WIR

Um technische Transformationen im Unternehmen voranzutreiben, müssen Mitarbeiter eingebunden werden. Für Sonja Wallner, Finanzvorstand der A1 Telekom Austria AG, sind Kommunikation und der »absolute Fokus und Support« durch das Management der Schlüssel dazu.

> (+) **PLUS:** Worauf führen Sie die steigende Bedeutung der Finanzfunktion in Unternehmen zurück?

**Sonja Wallner:** Finanzfunktionen rücken näher an das Business heran und tragen zur Effizienz und zu neuen Inputs im täglichen Geschäft bei. Diese Entwicklung ist zum einen auf den zunehmenden Kostendruck zurückzuführen, mit dem Unternehmen fast aller Branchen konfrontiert sind, aber auch auf eine Zentralisierung bzw. Spezialisierung von Aufgaben, die eine optimale Unterstützung und Steuerung des Gesamtunternehmens ermöglichen. So entwickeln sich Finanzfunktionen zu proaktiven Business Partnern und internen Dienstleistern mit Verständnis für das operative Geschäft und strategischem Knowhow.

(+) **PLUS:** Sind Sie selbst mehr als früher in strategische Entscheidungen eingebunden?

**Wallner:** Bei strategischen Entscheidungsprozessen waren die Finanzfunktionen von A1 immer involviert und stark eingebunden. Finanzielle Prognosen und Analysen fließen laufend in die Geschäftsplanung ein und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Strategie des Unternehmens. Diese Aufgabe hat sich in den letzten Jahren durch die immer engere Zusammenarbeit des Markt- und Technikbereichs intensiviert, die durch die Herausforderungen im Wettbewerb und die Entwicklung der Branche noch zusätzlich gefördert worden ist.

(+) **PLUS:** Wie laufen Strategieprozesse in der Regel ab?

**Wallner:** Die Unternehmensstrategie wird aus den Bereichen heraus zu einem Gesamtbild hin entwickelt. Ein dafür zusammengestelltes Strategieteam besteht aus Führungskräften zahlreicher Abteilungen, vom Marketing über Customer Service und Vertrieb bis hin zur Technik. Natürlich sind hier auch Mitarbeiter aus dem CFO-Bereich mit Aufgaben betreut. Neben der gesamtheitlichen Entwicklung u.a. von Corporate Identity und Corporate Values ist die Realisierung der strategischen Ziele im Zuge von Projekten und Übersetzung in die tägliche Arbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein wichtiger Teil des Prozesses.

(+) **PLUS:** Welche Unterstützung benötigt das Management vom Controlling?

# WAPPNEN UNSERE INFRASTRUKTUR«



**WEITERENTWICKLUNG** »Im besten Fall werden Abläufe völlig neu entwickelt«, schreckt AI-CFO Sonja Wallner vor großen Veränderungen nicht zurück.

**Wallner:** Das Controlling ist das betriebswirtschaftliche Gewissen im Unternehmen, aber auch der Trainer, der das Management in allen finanzwirtschaftlichen Belangen unterstützt. Als täglich mit eingebundener Business Partner liefert das Controlling Inputs mit einem sachlichen Blick auf das Gesamtunternehmen. Dadurch übernimmt es die Rolle als neutrale Instanz, die dem Ausgleich von Interessen dient und auch zur Mediation und Moderation eingesetzt wird.

**(+) PLUS:** Welche Digitalisierungsprojekte wurden bei A1 Telekom bisher in Angriff genommen?

**Wallner:** Der Einsatz neuer digitaler Technologien trägt zur Effizienzsteigerung des Unternehmens und Optimierung von internen Abläufen bei. Wichtige Entwicklungen im letzten Jahr waren beispielsweise neue digitale Instrumente der A1-Kundentechniker, die unsere Kunden vor Ort betreuen oder die Weiterentwicklung der elektronischen Rechnung für Kunden und Lieferanten. Die Realisierung der geforderten zwei bis vier Prozent Effizienzsteigerung pro Jahr machen laufende Weiterentwicklung notwendig und dabei helfen Projekte, die unsere Abläufe zuerst digitalisieren, danach automatisieren und Fehler reduzieren. Im besten Fall werden Abläufe völlig neu entwickelt, sodass sie sowohl Mitarbeitern, als auch dem Unternehmen und unseren Kunden Nutzen stiften.

Aber auch die Kommunikation mit unseren Kunden wurde durch Digitalisierung vereinfacht und verbessert: Mit der A1-App haben unsere Kunden jederzeit Tarife, Optionen und laufende Kosten unter Kontrolle. Brauchen sie zusätzliche Hilfe, wenden sie sich an den Kunden-Chat – die einfachste Möglichkeit, Hilfe von unseren Experten in Echtzeit zu bekommen. Mit seinen Produkten ist A1 ein Treiber der Digitalisierung in Österreich, von Cloud Services über flexibles Arbeiten bis hin zu innovativen, maß-

geschneiderten IT Lösungen. Ein wichtiger Schwerpunkt ist in diesem Zusammenhang die Datensicherheit.

**(+) PLUS:** Welche Potenziale ergeben sich für die Unternehmenssteuerung?

**Wallner:** Neben einer laufenden Kostenoptimierung bedeutet die Digitalisierung von Produkten und Geschäftsprozessen vor allem in unserer Branche zahlreiche Wachstumschancen. Daher wappnen wir unsere Infrastruktur schon jetzt für zukünftige Herausforderungen unseres Unternehmens und die unserer Kunden. Dabei gilt es laufend auf mögliche Risiken der Digitalisierung zu achten, denen wir mit entsprechenden Sicherheitsmaßnahmen entgegenreten.

**(+) PLUS:** Brauchen Transformationsprozesse einen zusätzlichen Treiber?

**Wallner:** Unser Unternehmen entwickelt sich sehr dynamisch und damit gehen viele Change-Prozesse einher. Die beispielsweise durch Merger notwendigen Veränderungen helfen natürlich auch technische Transformationen im Unternehmen voranzutreiben. Für die Mitarbeiter ist es entscheidend, aufzuzeigen, warum diese Veränderungen für die Zukunft des Unternehmens wichtig sind. Die Kommunikation und das Verständnis des »need of urgency« helfen hier genauso wie der absolute Fokus und Support durch das Management.

**(+) PLUS:** Welche konkreten Herausforderungen sehen Sie in den nächsten Jahren?

**Wallner:** Mit immer rascheren technologischen und disruptiven Veränderungen entwickeln sich auch die Anforderungen der Kunden immer schneller. Daher gehören neue Trends und Innovationen zu den wichtigsten Herausforderungen von Technologieunternehmen. Für uns ist es daher essentiell, die richtigen Kompetenzen zu entwickeln und neue digitale Talente zu akquirieren. Im Zuge der Digitalisierung gehört die Datensicherheit zu den größten Herausforderungen. Auch der Umgang mit digitalen Daten wird uns in Zukunft beschäftigen, etwa bei Big Data-Anwendungen. ■

# »BUSINESS UND IT WACHSEN ZUSAMMEN«

Christine Kusztrich ist geschäftsführende Partnerin bei der Business- und IT-Beratung Q\_PERIOR. Gemeinsam mit ihrem Team hat sie Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen bei der Umstellung auf SAP HANA und S/4 HANA begleitet. Im Gespräch mit Report(+)PLUS berichtet sie, welche Veränderungen die Einführung dieser Systeme mit sich bringt.



**CHRISTINE KUSZTRICH.** »Finance war bislang eher selten die treibende Kraft für technologische Neuerungen. Das ändert sich mit HANA.«

24

**> (+) PLUS:** Wie fällt bislang die Resonanz auf die neuen SAP-Lösungen wie SAP S/4 HANA Finance im österreichischen Markt aus?

**Christine Kusztrich:** Das Interesse wächst. Ausschlaggebend sind vor allem die neuen Reporting-Möglichkeiten von S/4 HANA Finance. Durch den Einsatz der HANA-Plattform können Finanzverantwortliche sämtliche Daten direkt aus dem ERP-System auswerten. Dieses Zurückholen des Reportings ins ERP ist für Unternehmen ein signifikanter Fortschritt, da Berichte nicht nur in Echtzeit erstellt werden, sondern auch die gewünschte Detailtiefe aufweisen können.

**(+) PLUS:** Inwieweit verändert sich dadurch die Rolle der Finanzabteilungen?

**Kusztrich:** Finance war bislang eher selten treibende Kraft für technologische Neuerungen. Dies ändert sich nun, weil Finance auf der S/4 HANA Plattform das erste Add-on ist, das von SAP ausgeliefert wird. Zudem hat die Einführung auch eine strategische Dimension, da die Finanzverantwortlichen durch ihre Auswertungskompetenz stärker Grundlagen für die Entscheidungsfindung liefern können.

**(+) PLUS:** Als Beratungshaus haben Sie bereits einige HANA-Projekte im DACH-

Raum begleitet. Mit welchen Aufwänden ist eine Einführung von S/4 HANA verbunden?

**Kusztrich:** Das hängt stark von der Ausgangsposition des jeweiligen Unternehmens ab. Bei Unternehmen, die ihre Finanzprozesse und -systeme bereits unabhängig von S/4 HANA Finance vereinheitlicht und optimiert haben, fallen die Aufwände deutlich geringer aus als bei jenen, die verschiedene Systeme im Einsatz haben und sehr dezentral arbeiten. Hier müssen parallel zu den technologischen Neuerungen Prozesse geprüft und angepasst werden.

**(+) PLUS:** Aus Ihrer Praxiserfahrung heraus: Was sind die größten Veränderungen für Unternehmen, die diese Lösungen einführen?

**Kusztrich:** Das Zusammenwachsen von Business und IT empfinden unsere Kunden als große Veränderung, denn sie bedingt eine engere Verzahnung beider Kompetenzen. Für optimale Ergebnisse benötigen Fachverantwortliche beispielsweise ein gutes Verständnis für Datenmodelle, während die IT ein Grundverständnis für die Business-Seite benötigt, um Anforderungen optimal umzusetzen.

**(+) PLUS:** Wie sollten Firmen vorgehen, eine Umstellung in Erwägung ziehen?

## FAKTEN:

**Firma:** Q\_PERIOR  
**Geschäftsführerin AT:** Christine Kusztrich  
**Umsatz:** 110 Mio. (Gruppe, geplant 2016)  
**Mitarbeiter:** 660  
**Standorte:** 12  
**Hauptsitz:** München  
**Sitz in Österreich:** Wien

**HTTP:** //www.q-perior.com

**Kusztrich:** S/4 HANA Finance erfordert Klarheit über die langfristige Ausrichtung der Finanzabteilung. Erst dann ist eine genaue IT- und fachseitige Evaluierung der neuen Finanzlösung zielführend. Idealerweise mündet dies in einer individuellen Roadmap, die Aufschluss über Funktionalitäten, Umsetzungsvarianten sowie Zeitrahmen gibt. Ein möglicher nächster Schritt ist der »Proof of Concept«, in dem abgegrenzte Anwendungsfälle definiert und in einem Demo-System umgesetzt werden. Danach folgen das Design, Customizing und die eigentliche Implementierung der Lösung. ■

Foto: www.fotodienst.at/Anna Rauchenberger

# In 5 Tagen zum Medienprofi

*Medientraining für Führungskräfte*



mit Dr. Wilfried Seywald  
*Medienberater & Medientrainer*

**Storytelling** *Ideenfindung* **Content Marketing**

Themenplanung **Online Relations**

**Social Media** *Pressearbeit* **Medientraining**

**Inszenierung** *Coaching*

**Lobbying** **Krisenmanagement**

*Kosten & Nutzen*

*Save the Date!*

<b>Wien</b>	27. Juni bis 1. Juli 2016	<b>Salzburg</b>	16. bis 20. Januar 2017
<b>Mallorca</b>	29. August bis 2. September	<b>Wien</b>	13. bis 17. Februar 2017
<b>Zürich</b>	3. bis 7. Oktober 2016	<b>Zürich</b>	13. bis 17. März 2017
<b>München</b>	7. bis 11. November 2016	<b>Berlin</b>	18. bis 22. April 2017

*Seminarzeiten jeweils von 9:00 bis 17:00 Uhr*

**Jetzt gleich anmelden!**

Seminartelefon: +43 1 811 40 300  
[www.presetext.com/workshops](http://www.presetext.com/workshops)

*Empfohlen von:* Travel Industry Club | PRVA | DMVÖ | PEN-Club Austria | PR Suisse  
SW PS | Swiss Marketing | SDV | PR Club Hamburg | Presse Club München

**presetext Nachrichtenagentur GmbH**  
Workshop-Organisation: Sonja Knappitsch  
Josefstädter Straße 44, 1080 Wien  
Wien: +43 1 811 40 300  
Berlin: +49 30 297 70 2500  
Zürich: +41 44 200 11 22  
[workshops@presetext.com](mailto:workshops@presetext.com)

 **presetext**  
Nachrichtenagentur

# DER CFO IM DIGITALEN ZEITALTER

Prozessinnovationen versprechen Effizienzsteigerung und Kostenreduktion. Der CFO stellt als Innovationstreiber die Weichen für den digitalen Wandel.

VON ANGELA HEISSENBERGER

**> Transformation, Synchronisierung, Integration** – diese Schlagworte stehen auf der To-do-Liste vieler CFOs derzeit ganz oben. Integrierte Systemlandschaften sind hochkomplex und kostenintensiv, ihre Implementierung raubt Zeit und Energie. Nicht immer ist Systemarchitektur des Unternehmens auf Querschnittprozesse ausgelegt. Individuelle Anpassungen fordern zusätzliche Geduld aller Beteiligten.

Trotzdem wiegen aber die Vorteile diese Bedenken und Hürden zumeist auf: Deutliche Verbesserungen in der Wertschöpfungskette und die raschere Umsetzung von Change-Projekten tragen in der Regel bald Früchte und überzeugen auch die letzten Kritiker.

### >> Nachinnen und außen <<

Machbar ist bereits vieles, nicht alle Optionen werden bereits ausgeschöpft. Digitalisierung ist in einigen Branchen keine Frage nach dem Für und Wider, sondern die einzige Chance, um künftig im Wettbewerb bestehen zu können. »Neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen entstehen. Die Digitalisierung hat aber auch eine starke Wirkung auf interne Prozesse und Abläufe«, erklärt Josef Halbmayr, CFO der ÖBB-Holding, die weitreichenden Auswirkungen. »Schlüsselfrage ist, wie können Automation und digitale Lösungen eingesetzt werden, um Geschäftsprozesse zu verbessern? Wie können wir schneller und besser werden und rasch auf sich ändernde Märkte und Kundenbedürfnisse reagieren?«



»Digitalisierung ist auch ein wichtiger Trigger für neue Gesetze und Regelungen«, erklärt Allianz-CFO Christina Franz.

Die Digitalisierung greift gleichzeitig in die inneren und äußeren Strukturen der Unternehmen ein. »Veränderungen der rechtlichen Grundlagen sowie des Marktumfelds einschließlich der Finanzmärkte, die parallel mit der Digitalisierung laufen, sind

Fotos: thinkstock, Allianz, Kapsch



bedeutet, dass man Jahresziele herunterbrechen muss, um Handlungsempfehlungen basierend auf Fakten zeitnah aussprechen zu können«, sagt Henrik G. Baechle, CFO bei Lenovo Technology.

»Vor 20 Jahren gab es einen Jahresabschluss. Heute müssen wir jederzeit monatliche Abschlüsse sowie tagesaktuelle Kenntnis über den Geschäftsverlauf und die Auswirkungen von externen und internen Veränderungen zur Hand haben«, sieht auch Allianz-CFO Christina Franz im erhöhten Tempo einen wesentlichen Unterschied zu früheren Anforderungen im Finanzbereich: »Durch zunehmenden Konkurrenzdruck ist es wichtig, genau und jederzeit zu wissen, wo man als Unternehmen steht. Auch die Chancen und Risiken müssen bekannt sein. Dies erfordert gute und effiziente Prozesse sowie



»Die Menge an Daten ist enorm«, sieht Kapsch-CFO Franz Semmernegg das Hauptproblem in der Auswahl und Analyse.

ein wichtiger Treiber«, sagt Christina Franz, CFO der Allianz Gruppe in Österreich. Die Themen sind untereinander stark verflochten. So wurde die Zunahme der Geschwindigkeit und die Globalisierung der Märkte erst durch Digitalisierung ermöglicht. Digitalisierung sei aber auch ein wichtiger Trigger für neue Gesetze und Regelungen, meint Franz: »Solvency II sowie internationale Rechnungslegungsstandards sind eine Folge davon – und verlangen ›digitale‹ Prozesse weltweit. Dies geht weit über die Digitalisierung der Kommunikation mit den Kunden hinaus, die im Vergleich zur Digitalisierung in anderen Bereichen eher spät kommt.«

#### >>Controllinggefordert<<

Zeit wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. »Um der Geschwindigkeit in einem dynamischen Umfeld Rechnung zu tragen, wird es speziell im Finanzbereich immer wichtiger, erfolgskritische Informationen mehr oder weniger in Echtzeit zur Verfügung stellen zu können. Dies wiederum

enge Zusammenarbeit aller Bereiche.« Vor allem das Controlling sei hier gefordert, so Franz: »Wichtig ist, dass Controller dabei nicht nur Zahlen erstellen, sondern auch aktiv Input für strategische Geschäftsentscheidungen geben.«

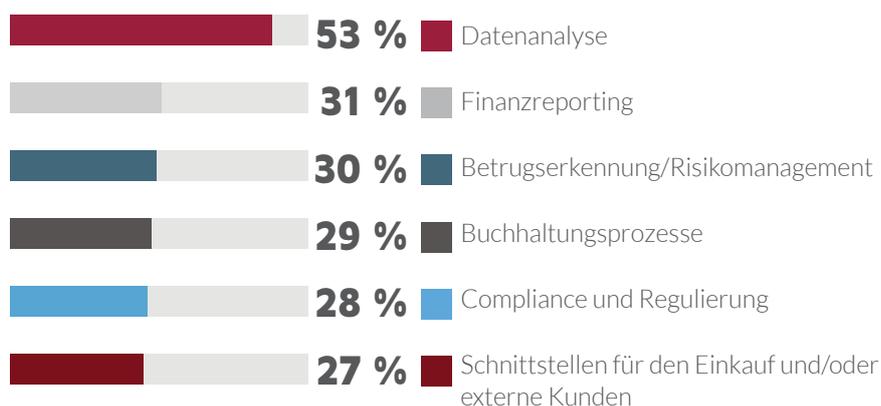
“ JEDERZEIT WISSEN, WO MAN STEHT. ”

Das Hauptproblem ist die riesige Fülle an Daten, die nicht für jede Organisation und schon gar nicht für jede Entscheidung relevant sind. »Wer ›Big Data‹ nicht gewachsen ist, dem droht Gefahr, vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr zu sehen. Die Menge an zur Verfügung stehenden Daten ist enorm. Entscheidend ist, die richtigen Kennzahlen zu definieren, eine treffende Analyse vorzunehmen und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen«, sagt Franz Semmernegg, CFO der Kapsch Group.

Welche Kennzahlen für die unmittelbare Geschäftstätigkeit Bedeutung haben, muss das Unternehmen bzw. der Finanzvorstand entscheiden und das Datenbanksystem individuell adaptieren lassen. Daten, die in Echtzeit abrufbar sind, machen nicht überall Sinn – in weniger dynamischen Branchen oder Sparten reichen möglicherweise wie bisher monatliche Reports. Das ist nicht zuletzt auch eine Frage der personellen Ressourcen. Schließlich müssen die Zahlen gefiltert und ausgewertet werden, um rasch auf das Marktumfeld reagieren zu können.

CFOs, die sich auf das Abenteuer »Finance Transformation« einlassen, müssen den Spagat zwischen Prozessveränderung und Systemanpassung schaffen. Ein multidisziplinärer, abteilungsübergreifender Ansatz ist für das Gelingen unumgänglich. Die Mühe lohnt sich: Aus der erfolgreichen Systemkonsolidierung geht das Unternehmen mit schlankerer Organisation und effektiveren Abläufen für die Zukunft gestärkt hervor – diese Vision muss vom Management überzeugend getragen werden. ■

#### WO CFOS IM ZUGE DER DIGITALISIERUNG INVESTITIONEN PLANEN



Quelle: Arbeitsmarktstudie von Robert Half, Befragte: 100 CFOs in Österreich, Mehrfachnennungen möglich

# » WIR DIGITAL

## DER CFO ALS MAHNER.

»Wir wollen aktiver Konsolidator sein«, gibt Porr-Finanzchef Christian B. Maier eine Wachstumsstrategie mit Risikobewusstsein vor.

auch stark in Richtung IT und Personal einwirken. Die Finanzen sind ein sehr aktiver Bereich geworden.

Der CEO vertritt natürlich als »Außenminister« das Unternehmen nach außen. Aber innen ist eine der wichtigsten Fähigkeiten eines CEO das Zuhören. Einer allein kann nichts bewirken. Wenn nicht alle in die gleiche Richtung im gleichen Takt rudern, kann es nicht funktionieren.

**(+) PLUS:** Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Arbeitsweise?

**Maier:** Die Arbeitswelt des Baukaufmanns verändert sich gerade massiv. Es bleibt kein Stein auf dem anderen. Früher gab es eine Vielzahl von repetitiven Tätigkeiten, das ändert sich durch die Digitalisierung komplett. Allein durch Optimierung der Logistik können wir in den Prozessketten bis zu 80 % Kosten einsparen. Es gibt Bereiche, wo von der Auftragserteilung durchgehend bis zu Fertigstellung alles digital abgewickelt wird. Die papierlose Baustelle kann schon bald Realität werden. In der Forstwirtschaft läuft bereits alles elektronisch – vom Lieferschein, mit dem das Holz im Wald abgeholt wird, bis zur Vermessung des Holzes im Sägewerk. Der Lkw-Fahrer macht von der Holzfuhr ein Foto und das Sägewerk schickt die Vermessungsprotokolle und die Abrechnung direkt aufs iPad.

**(+) PLUS:** Wie sieht das in der Baubranche konkret aus?

**Maier:** In der Bauindustrie wird das auch kommen: Wenn ich einen Betonwagen bestelle, geschieht das via App und »just in time«. Auch für die Dokumentation kleiner Baumängel benutzen wir eine eigene App. Früher fotografierte man mit einer Kame-



**(+) PLUS:** Hat der Finanzbereich in Unternehmen generell an Bedeutung gewonnen?

**Christian B. Maier:** Auf jeden Fall. Durch die geänderten Rahmenbedingungen an den Finanz- und Refinanzierungsmärkten hat sich die Bedeutung des Finanzvorstandes dramatisch verändert. Seit der Insolvenz der Alpine schauen die Banken mit Argusaugen auf die Baubranche und unterstützen die Unternehmen nicht mehr so stark. Auch die Porr AG musste neue Refinanzierungskanäle über den Kapitalmarkt aufbauen. Auch die Risikodimension ist vollkommen anders als vor 2008. Der Finanzvorstand wird mehr gehört, er ist der Mahner. Früher hatten in der Bauindustrie vor allem die Techniker das Sagen. Sie ließen oft die länderspezifische Dimension außer Acht. Vor fünf, sechs Jahren waren

wir noch in mehr als 50 Ländern tätig, jetzt konzentrieren wir 86 % unserer Bauleistung auf die fünf Heimmärkte im Herz Europas. Russland, Ukraine, Türkei, Libyen – das macht keinen Sinn mehr.

**(+) PLUS:** Sind Sie auch stärker in solche strategische Entscheidungen eingebunden?

**Maier:** Wir entwickeln die Strategie im Managementteam. Wir sind alle technisch orientierte Generalisten, aber stark kaufmännisch geprägt. Ein moderner Vorstand setzt sich aus unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammen, jeder muss aber das Geschäft verstehen und beispielsweise wissen, warum eine Tunnelbohrmaschine im Gestein hängenbleibt. Wenn ich als Finanzchef nur das Rechnungswesen und Controlling sehe, ist das zu eindimensional. Ich muss

# STEHEN VOR EINER ALEN REVOLUTION «

Die Baubranche befindet sich im Umbruch. Für Christian B. Maier, Finanzvorstand der Porr AG, ist die papierlose Baustelle keine Vision mehr, sondern schon bald Realität.

VON ANGELA HEISSENBERGER

ra, füllte ein Formular aus, das wurde kopiert und mit der Hauspost weitergeleitet, der Mangel schließlich behoben, wieder ein Foto gemacht und ein neues Protokoll ausgefüllt – ein aufwendiger und teurer Prozess. Heute macht man mit dem iPhone ein Foto, die App weiß automatisch, in welcher Stadt, in welchem Gebäude und in welchem Raum sich dieser Schaden befindet, routet die Daten in Echtzeit zum zuständigen Departement, das den nächsten Mitarbeiter hinschickt, um den Mangel zu beheben. Das sind Modelle der Zukunft.

Bauwerke werden immer intelligenter und vernetzter. Über BIM (Building Information Modelling) kann man Risiko massiv reduzieren – sowohl für den Bauherren als auch für das Bauunternehmen. Hier sind wir klare Vorreiter im europäischen Raum. Das gilt auch für das Reporting: Früher brauchten wir 20 Tage, bis die Zahlen des Vormonats vorlagen. Mittelfristig wollen wir in Echtzeit Berichte liefern, so wie das Banken bei Wertpapiertransaktionen schon schaffen. Das ist meine Vision. Der CFO wird vom Navigator zum Steuermann. Unternehmen, die das schaffen, werden einen signifikanten Wettbewerbsvorteil lukrieren können.

**(+) PLUS:** Ist die Kostenreduktion noch das zentrale Thema?

**Maier:** In der Bauindustrie haben wir relativ geringe Margen. Mit 3 % sind wir auf der Kosten- und Ertragsseite im vorderen Drittel positioniert. Die Prozessoptimierung bewirkt, dass die Verwaltungskosten dramatisch sinken. Die Investitionen sind so schnell zurück verdient, dass es kaufmännisch einfach Sinn macht.

Auch die Transparenz auf den Baustellen nimmt enorm zu. Das hilft, Kostenexplosionen zu vermeiden. Die Kosten-

ersparnisse durch Standardisierung und Digitalisierung sind enorm. Wir stehen vor einer digitalen Revolution in der Bauindustrie – ich sehe hier einen Zeithorizont von etwa drei Jahren. Wer nicht dabei ist, wird keine Überlebenschance haben.

**(+) PLUS:** Warum verharren viele Unternehmen dann noch in Warteposition?

**Maier:** Der Zug ist längst abgefahren. Ein Betrieb, der am Land kleine Häuslbauer betreut, kann vielleicht noch Lieferscheine händisch ausstellen, aber große Bauunternehmen müssen digitalisieren. Ein duales System wird es wohl länger geben, man wird also mit zwei Geschwindigkeiten leben müssen. In drei bis fünf Jahren kann die Welt aber schon ganz anders aussehen: Im Bankbereich füllt auch kaum noch jemand einen Zahlschein aus.

Ich halte nichts von der Idee, bei Standardabläufen in unterschiedlichen Systemen zu fahren. Harmonisierung ist einer der zentralen Punkte, um Effizienz ins Unternehmen zu bekommen. Wir achten sehr auf homogene Systemlandschaften. Alle unsere Systeme und Tools sind aufeinander abgestimmt, um möglichst wenig Schnittstellen zu haben. Unsere Mitarbeiter sollen ihre Zeit nicht mit administrativen Tätigkeiten, sondern bei den Kunden verbringen und dadurch das Unternehmen profitabler machen.

“ ES BLEIBT KEIN STEIN AUF DEM ANDEREN. VON DER AUFTRAGSERTEILUNG DURCHGEHEND BIS ZUR FERTIGSTELLUNG WIRD ALLES DIGITAL ABGEWICKELT. ”

**(+) PLUS:** An welchen Schrauben kann im Fokus von Innovation und Nachhaltigkeit gedreht werden?

**Maier:** Wir entwickeln uns im technischen Bereich bei Werkstoffen ständig weiter. Tragdecken können etwa durch bessere Betonqualität und Vorspannsysteme dünner ausgeführt werden. Durch intelligente Logistiksysteme versuchen wir, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß massiv zu reduzieren. Wenn ein Lkw nicht warten muss, sondern »just in time« abgeladen wird, verbraucht er zudem weniger Diesel. Die Bagger laufen nicht im Leerlauf, sondern schalten sich nach zehn Sekunden automatisch ab. Durch eigene Telematikgeräte läuft die Serviceuhr erst dann, wenn die Maschine wirklich in Betrieb ist. Somit sparen wir auch ein Viertel der Servicekosten – ein doppelter Nutzen. Durch elektronische Lieferscheine wird weniger Papier verwendet. Wir brauchen deshalb weniger Stauraum und Bürofläche für Archivierung.

**(+) PLUS:** Welche Herausforderungen stehen auf Ihrer Agenda?

**Maier:** Wir wollen weiterhin eine hohe Cash-Position für Akquisitionen haben. Das intelligente Wachstum, das wir eingeleitet haben, können wir mit selektiven Zukäufen perfekt abrunden. Wir rechnen mit einer Konsolidierung im deutschsprachigen Raum. Die Top 3 in Österreich haben 15 % Marktanteil. In Frankreich hält der Marktführer allein 18 %, auch in Spanien und Skandinavien gibt es wesentlich stärkere Konzentrationen. Wir wollen aktiver Konsolidator sein und ertragsstabil wachsen – mit klarem Fokus, ohne unnötige Risiken einzugehen. Ein einziges schlechtes Projekt kann den ganzen Ertrag vernichten. Mit unserem Risikomanagementsystem sehen wir Probleme frühzeitig und können gegensteuern. ■

# Finance 4.0

Das Finanzwesen erfordert immer häufiger und in immer kürzeren Abständen einen Blick auf den Status quo eines Unternehmens sowie temporäre Vergleiche. Ad hoc-Analysen gehören zum Geschäftsalltag. Mit S/4 HANA bietet SAP eine Business Suite der nächsten Generation, basierend auf der In-Memory-Plattform SAP HANA.

VON KARIN LEGAT

30

**> Das heutige Business** verlangt nach digitaler Transformation und unmittelbarer Reaktion auf Veränderungen. Marketinganalysen und Finanzkennzahlen auf Knopfdruck in Diagrammform, spontane Vernetzung und z.B. Predictive Analytics müssen laut Wolfgang Krcaľ, Presales bei SAP Österreich, in den unterschiedlichsten Unternehmenseinheiten umsetzbar sein. Diesen Ansprüchen wird SAP S/4 HANA gerecht. Das Programm ermöglicht Arbeit in Echtzeit. »Früher war man stets mit dem Blick in die Vergangenheit konfrontiert, weil die Daten meist einige Tage alt waren. Nun ist eine prompte Reaktion möglich«, so Krcaľ. S/4 HANA steht für Business Suite 4, High Performance Analytic Appliance – das S für Suite. Es ist der Nachfolger von R/3 bzw. Business Suite, basiert vollständig auf der In-Memory-Plattform HANA bzw. der neuen HTML 5-Benutzeroberfläche Fiori für mobile Geräte und ermöglicht umfassende

Integrationszenarien mit Non-SAP-Systemen. S/4 HANA lässt sich in der Cloud, lokal (On Premise) oder in einer hybriden Umgebung nutzen. Laut Bill McDermott, Vorstandsvorsitzender von SAP, sollen Unternehmen damit ihre Geschäfte in Echtzeit, vernetzt und einfach abwickeln können. Durch die Echtzeit-Plattform wird die

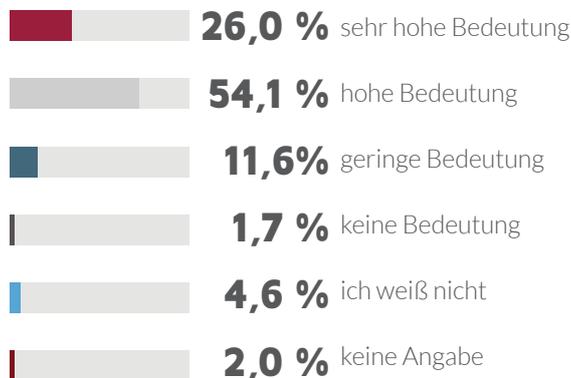


Wolfgang Krcaľ, SAP: »Bei der Implementierung auf S/4HANA gilt es, auf Dateninkonsistenzen zu achten.«

## SAP-PARTNERNETZ

**> Über 80 Prozent aller SAP-S/4HANA-Projekte** werden derzeit über SAP-Partner abgewickelt. Die Partner werden auch in Zukunft eine wichtige Rolle beim Vertrieb der Software spielen – nicht zuletzt auch durch die Unterstützung der Kunden bei Planung, Durchführung und Optimierung von Implementierungen und Projekten zur digitalen Transformation. Mit derzeit mehr als 1.000 Resellern von SAP S/4HANA – Tendenz steigend – kann das SAP-Partnernetz Neu- und Bestandskunden jeder Größe in allen Segmenten und allen Regionen weltweit auf ihrem Weg zum digitalen Unternehmen begleiten.

WELCHE BEDEUTUNG HAT DIE DIGITALE TRANSFORMATION FÜR IHR UNTERNEHMEN?



Quelle: DSAG 2016

n = 346

80 Prozent der Befragten in einer Umfrage der DSAG weisen der digitalen Transformation hohe bzw. sehr hohe Bedeutung zu.

**MIT S/4HANA** KÖNNEN UNTERNEHMEN IHREN DATEN-FUSS-ABDRUCK REDUZIEREN UND DAMIT HARDWARE-, BETRIEBS-KOSTEN SOWIE ZEIT SPAREN.

Finanzabteilung zum strategischen Partner im Geschäftsnetzwerk. Speziell für den Finanzbereich wurde S/4 HANA Finance entwickelt.

#### >> ERP von morgen <<

»Wenn ich mir ein normales ERP-System ansehe, stoße ich aufgrund der Verarbeitungslogik und der Verarbeitungsschritte bis zur Konsolidierung von G+V bzw. Bilanz auf viele Zeitversätze«, erklärt Wolfgang Krca. Mit S/4 HANA lässt sich z.B. in Managementmeetings die aktuelle Geschäftssituation mit Live-Daten darstellen und durch vorausschauende Analysen und Simulationen ein Fenster in die Zukunft öffnen. S/4 HANA ist ein Vorteil für rechenintensive Prozesse wie z.B. das Ein- und Ausbuchen von Materialien in der Fertigungsindustrie. Kunden, die in einem sehr frühen Stadium auf die HANA-Thematik aufgesprungen sind, berichten von einer massiven Beschleunigung der Business-Prozesse. Historische Daten, die nicht mehr verändert werden, können auf separate Rechenknoten ausgelagert werden. Nachdem ein großer Teil der ERP-Daten nur mehr im lesenden Zugriff benötigt werden, lässt sich über diesen Mechanismus die benötigte Hauptspeichergröße für das In-Memory-System gering halten.

#### >> S/4 for Business <<

Als wesentliches S/4-Kriterium wird das reduzierte Datenvolumen genannt. Eine SAP Business Suite für ►

31

# Der Blick aufs Milchregal

Je rascher Daten analysiert werden, desto besser fürs Geschäft. SPAR setzt gemeinsam mit Hitachi Data Systems eines der weltweit größten SAP-HANA-Projekte im Handel um.



Horst Heftberger, Hitachi Data Systems: »Endnutzern werden rasch Ressourcen zu Verfügung gestellt, die sie für ihr Geschäft benötigen.«

SPAR ICS ist die IT-Tochter des Handelsunternehmens SPAR und serviert die zentralen IT-Systeme der Handelsgruppe ebenso wie 1615 Standorte in Österreich und weitere Geschäftsstellen international. In einem wegweisenden Projekt rüstet die IT-Mannschaft seit rund zwei Jahren unterschiedliche Bereiche des Unternehmens mit der mächtigen Datenbank- und Analyse-Plattform SAP HANA aus. Die Vorteile der eingesetzten In-Memory-Technologie sind die Schnelligkeit und Flexibilität, proaktiv auf Kundenanforderungen, Trends und Bewegungen im Verkauf und auf Kundenverhalten reagieren zu können. Andreas Kranabill, CEO der SPAR ICS, erstellte gemeinsam mit SAP und Accenture eine Roadmap für die HANA-Strategie. Er setzt heute auf Partnerschaften mit externen Spezialisten im eigenen Rechenzentrumsbetrieb – darunter auch mit Hitachi.

#### ANALYSEN IM ZEHN-MINUTEN-TAKT

Die HANA-Lösung ermöglicht für das Handelsunternehmen die Vision von »Realtime Retail« bereits heute. In Echtzeit wird mit Filialen und Mitarbeitern kommuniziert, um etwa rasch zu erkennen, wann bestimmte Waren ausverkauft sind. Der IT-Leiter beschreibt einen typischen Einsatz: »Die Kassensysteme liefern Informationen an ein zentrales System. Wir generieren daraus Analysen im Zehn-Minuten-Takt. Wenn bei Produkten plötzlich starke Abweichungen in der Verkaufsfrequenz auftreten, kann darauf sofort reagiert werden. Wird in einer größeren Filiale eine halbe Stunde lang keine Milch verkauft, muss möglicherweise das Kühlregal nachgefüllt werden. Die Shopmitarbeiter bekommen dann entsprechende Nachrichten übermittelt.« Mit der Datenanalyse sollen künftig auch Erkenntnisse über das Kaufverhalten der Kunden für Vertrieb und Marketing gewonnen werden.

In dem Projekt wurden Stück für Stück Applikationen bei SPAR auf die SAP HANA-Plattform migriert. Im modernisierten CRM-System ist die Geschwindigkeit der Geschäftsprozesse bereits spürbar gestiegen. Auch Finanz-, Controlling- und HR-Systeme werden auf neue, kräftige Beine gestellt. Der große Wurf, die Umstellung der gesamten Geschäftsprozesse im Bereich Warenwirtschaft, soll spätestens 2017 mit der Verfügbarkeit neuer SAP-Retail-Lösungen bei SPAR umgesetzt werden. »Durch ein optimales Zusammenspiel unserer Server- und Stagesysteme schaffen wir es, mit unseren Produkten bis zu fünfmal schneller und schlagkräftiger als Lösungen anderer Hersteller zu sein«, erklärt dazu Horst Heftberger, Geschäftsführer Hitachi Data Systems, den Einsatz der hochperformanten flexiblen »Hitachi Unified Compute Platform (UCP)«. Heute haben jene Unternehmen die Nase vorne, die rasch Veränderungen erkennen und flexibel agieren können.

Mehr Info: [www.hds.com](http://www.hds.com)

# INTERVIEW

## »Von Innovationen profitieren«



Michael Herrmann-Preschnofsky, Leiter Business Development beim SAP-Partner Phoron, über die Vorteile von S/4 HANA.

**(+) PLUS:** Was erwarten sich Kunden von S/4 HANA?

**Herrmann-Preschnofsky:** Sie erwarten sich eine Performance-Steigerung, eine verbesserte Benutzerfreundlichkeit und eine Effizienzsteigerung bei Backend-Prozessen. Dabei soll vor allem der Bereich Finanzen und Controlling von der neuen Lösung profitieren. Treiber sind dabei im wesentlichen Effizienzsteigerung bei SAP-gestützten Prozessen, Innovation in Richtung Real-time und Verfolgung von Trendthemen

wie Big Data oder Industrie 4.0 sowie Modernisierung der technischen Infrastruktur.

**(+) PLUS:** Welche Vorteile sehen Sie in der digitalen Transformation für den Bereich Finanz & Controlling?

**Herrmann-Preschnofsky:** Es gibt eine ganze Reihe von Vorteilen: Performancevorteile durch Online-Zugriff auf Einzelposten, Ad-hoc-Reporting basierend auf aktuellsten Ist-Zahlen, kein Abstimmungsbedarf zwischen

Buchhaltung und Controlling, mehrere Benutzeroberflächen.

**(+) PLUS:** Warum planen Kunden den Ein- bzw. Umstieg auf S/4 HANA?

**Herrmann-Preschnofsky:** Das hat unterschiedliche Gründe: Einerseits wegen der angesprochenen Erwartungen, andererseits können bestehende Verträge mit anderen Software-Anbietern, z.B. für eine Datenbank, auslaufen. Die Kunden möchten generell von den Innovationen von SAP profitieren.

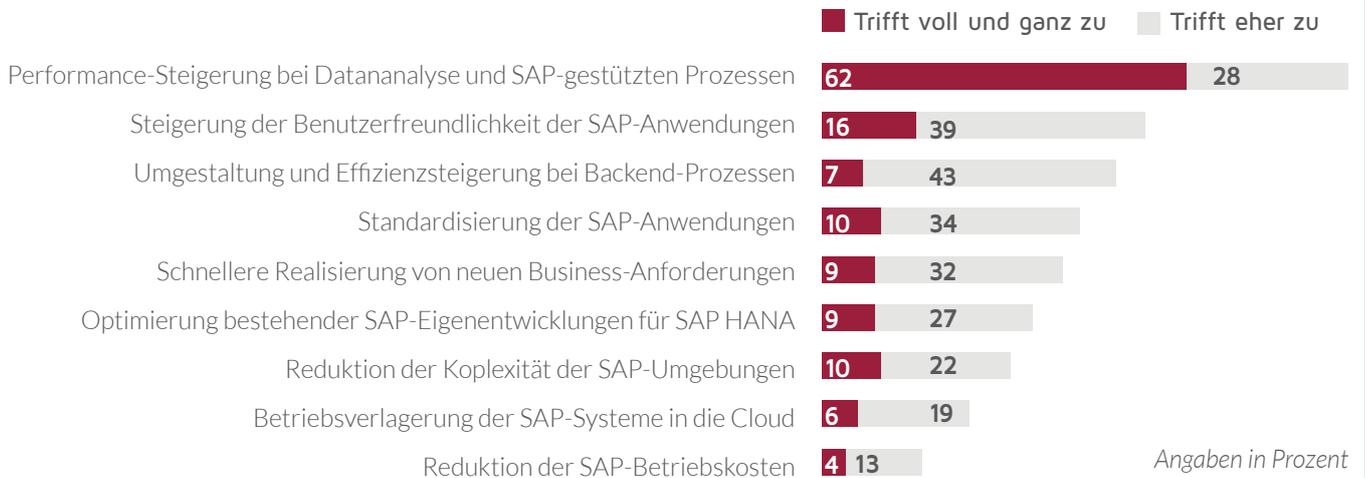
## INTERNATIONAL ARBEITEN BEREITS ETWA 3200 UNTERNEHMEN AUF S/4 HANA.

► ein Unternehmen mit 7 TB Datenbank konnte auf 0,7 TB reduziert werden, was die Kosten für Hardware, Netzwerke und Backups stark minimierte. S/4 HANA muss keine Indizes und Aggregate mehr befüllen und bucht stattdessen bei einem Finanzprozess

direkt auf der Ebene der Einzelbelege. Dies steigert den Datendurchsatz um den Faktor drei bis sieben. Analyse-Anwendungen laufen schneller, weil die In-Memory-Technologie derartige Aktionen *on the fly* ausführt. Als wesentlicher Komplexitätstreiber wurde im

bisherigen SAP ERP das konsequent betriebene Zweikreisystem angesehen, bei dem die Daten der Finanzbuchhaltung und der Kostenrechnung getrennt in zwei in sich geschlossenen Abrechnungssystemen bearbeitet werden. Mit S/4 HANA, das auf dem Einkreisystem beruht, ist die inhaltliche Trennung zwischen Accounting und Controlling Geschichte. Die Accounting-Daten sind mit Informationen aus Controlling, Logistik und CRM verknüpft. Buchhalter und ►

### DIE SAP BUSINESS SUITE S/4HANA IST DIE ERSTE KOMPLETTLÖSUNG UND BASIERT AUF DER IN-MEMORY-PLATTFORM SAP HANA.



Mehr als 40 Prozent der Befragten sehen in S/4 HANA konkrete Vorteile gegenüber bisherigen SAP-Anwendungen. In erster Linie wird ein Gewinn für die Performance gesehen. Aber auch eine verbesserte Benutzerfreundlichkeit und eine Effizienzsteigerung bei Backend-Prozessen werden als Mehrwert angeführt. Die SAP-Datenbank HANA ist seit Ende 2010 am Markt, S/4 HANA seit Februar 2015.

*25 Jahre PR-Consulting und Medienarbeit im Dienste unserer Kunden*

# Time to talk



**Temmel, Seywald & Partner**

Josefstädter Straße 44, 1080 Wien | Tel. 01/40248 51  
temmel@seywald.at | www.tsp.at | presstext.com



► Controller arbeiten mit dem identen Informationsstand, internes und externes Rechnungswesen sind immer abgestimmt. Mit der Überarbeitung der Oberfläche hat SAP eine deutliche Vereinfachung erzielt. »Früher erforderten manche Prozesse 20 Transaktionsschritte und Screenwechsel, heute sind sie mitunter in zwei oder drei Schritten zu realisieren«, informiert Krcal. Für die Endanwender ergibt sich damit ein wesentlich einfacherer Umgang.

### >> Blickwechsel <<

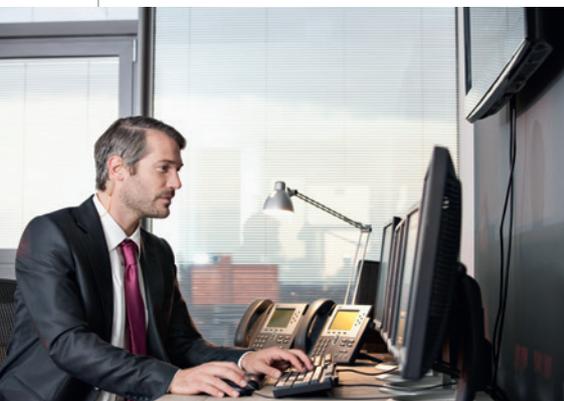
Der internationale Marktanalyst PAC hat SAP-User nach ihren Erfahrungen rund um SAP S/4 HANA befragt. In erster Linie wird in S/4 HANA ein Gewinn für die Performance gesehen. Als Mehrwert werden die verbesserte Benutzerfreundlichkeit, eine Effizienzsteigerung bei Backend-Prozessen und bei SAP-gestützten Prozessen, Innovation in Richtung Realtime, Verfolgung von Trendthemen wie Big Data oder Industrie 4.0 sowie Modernisierung der technischen Infrastruktur erkannt. Vor allem im Bereich Finanzen und Controlling werden große geschäftliche Vorteile festgestellt.

Zu den häufigsten und wichtigsten Zielen der Befragten zählen die Einführung einer gemeinsamen Echtzeit-Plattform für

### >> Digitaler Kern des Unternehmens <<

Um die digitale Transformation gut zu bewältigen, bedarf es einer IT-Infrastruktur, die agil, offen, sicher und absolut zuverlässig ist. Der Umstieg auf S/4 HANA kann in einem Schritt erfolgen (Neukunden) oder in mehreren Phasen. Durch den mehrstufigen Umstieg bei bestehenden Kunden ist ein aufwendiges Releasewechsel-Projekt, das meist mit großen organisatorischen Verän-

derungen und Risiken verbunden ist, überschaubar und gut planbar. Die meisten Anwender setzen auf die schrittweise Migration der bestehenden SAP-Systeme auf S/4 HANA. Herausforderung ist laut Wolfgang Krcal nicht die technische Umstellung, sondern die prozessuale Anpassung. »Das ist dann häufig ein Managementprozess im Unternehmen, um auf allen Ebenen für die digitale Transformation gerüstet zu sein.«



Ein wesentlicher betriebswirtschaftlicher Vorteil von S/4 HANA liegt in der Einfachheit des Datenbank-Layouts. Dieses ermöglicht eine raschere Datenerfassung und eine Optimierung im Berichtswesen.

transaktionale und analytische Workflows, die Verbesserung der User Experience durch die neue rollenbasierte Benutzeroberfläche SAP Fiori, eine leichtere und schnellere Konfiguration der SAP-gestützten Prozesse sowie die Reduktion der Komplexität von Prozessen und Datenmodellen. Aus den bisherigen Projekterfahrungen von S/4-Umstellungen konnten laut SAP in den Finanz- und Controlling-Abteilungen Produktivitätsgewinne bis 50 Prozent lukriert werden.

## FACTS

### MANUELLER EINGRIFF

### NUR NOCH IM AUSNAHMEFALL NÖTIG

Mit der Konsolidierung unterschiedlicher Planungsinstrumente auf eine Plattform erleichtert Tieto die strategische betriebswirtschaftliche Steuerung der Post AG.



Die Post bringt allen was – im Hintergrund sorgt ein hochmodernes Planungssystem für künftig reibungslose Prozesse.

► **Unternehmensplanung und Prozessplanung** werden in vielen Unternehmen unterschiedlich gehandhabt. Es gibt kaum verbindliche Standards. Waren früher noch Excel und Co beliebte Tools für die Prozessplanung, so sind diese heute veraltet. Auch die bisherige Planungsapplikation der Österreichischen Post AG, die vor zehn Jahren entwickelt worden ist, entsprach nicht mehr den heutigen Anforderungen. Also erhielt die Unternehmensplanung vom IT-Dienstleister Tieto ein komplettes Redesign: Unter anderem sind nun Bilanz, Gewinn- und Verlust-Rechnung, Cashflow sowie die Finanzierung in ein Gesamtsystem integriert, sodass jederzeit tagesaktuell die Unternehmenskennzahlen zur Verfügung stehen. »Mussten früher Daten händisch in Excel-Listen und Eingabemasken eingetragen werden, haben wir heute Applikationen, die Daten weitgehend automatisch verarbeiten. Der Eingriff des Nutzers ist nur noch im Ausnahme-

fall nötig«, beschreibt Alexander Koch, Leiter Konzerncontrolling der Österreichischen Post AG. Für Koch verschwimmen damit auch die Grenzen zwischen Berichtswesen und Simulation. »Wir haben auch ein hohes Maß an Standardisierung geschaffen, beispielsweise bei der Projektion von Gehaltssteigerungen mit einheitlichen Parametern.« Diese auf einzelne Mitarbeitergruppen genaue Hochrechnung der Personalkosten ist einer von vielen Vorteilen, welche das neue durchgängige SAP-System schafft. Raimund Fukatsch, Customer Manager von Tieto, sieht generell in Projekten wie diesem eine Qualitätssteigerung für Planungsprozesse in Unternehmen. Und die integrierte Planung erleichtert sogar kurzfristige Eingriffe in die Abschlussarbeit. »Damit sind auch Last-Minute-Änderungen und die Berücksichtigungen aller Auswirkungen auf das EBIT einfach möglich«, so Fukatsch – ein Umstand, der im Finanzbereich der Unternehmen viel Wert habe.



Investitionssicherheit für den CFO.



## Der Zug: Wie man umsteigt

Wer zur Unternehmenssteuerung auf SAP setzt, wird an S/4 HANA nicht mehr vorbeikommen. Dieses ERP-System ist eine echte Innovationslokomotive und bietet zudem flexible Lösungen für nahezu alle Geschäftsprozesse und Finanzanalysen. Aber wann ist der richtige Zeitpunkt zum Aufspringen?

**EIN GASTKOMMENTAR VON ANDREAS DÖRNER**



**Diese Fragestellung ist derzeit**

beherrschendes Thema bei SAP-Kunden wie Partnern. Dass der Umstieg irgendwann erfolgen muss, steht außer Diskussion. Die bahnbrechenden Neuerungen in den Analysemöglichkeiten, die Vereinfachung der Geschäftsprozesse und die »State of the art«-Benutzeroberfläche sind ein echter Fortschritt. Und sie helfen dabei, die Herausforderungen der viel zitierten Economy 4.0 leichter zu bewältigen. Wie und wann man sich dieser Aufgabe stellt, ist aber letztlich von jedem Kunden individuell zu entscheiden.

Bei Unternehmen, die über eine SAP-Einführung nachdenken, kann die Empfehlung nur lauten, mit dem aktuellsten Stand der Technik auf die Reise zu gehen, alles andere wäre nicht im Sinne der Investitionssicherheit. Kein CIO würde in überholte Technik investieren, und kein CFO als Zugführer und Unternehmensmeteorologe auf ein modernes Cockpit verzichten. Bei Neukunden ist die Frage somit beantwortet – sofort.

### >> Zwei Herangehensweisen <<

Unternehmen mit produktiven SAP-Systemen auf den verschiedensten technologischen Plattformen haben in ihrer künftigen IT-Strategie die Wahl zwischen zwei unterschiedlichen Herangehensweisen.

Firmen mit einfacher Systemlandschaft und Blick auf die bahnbrechenden Neuerungen von SAP S/4 HANA liefert CNT fertige Migrationspakete, um rasch und unterbrechungsfrei auf SAP S/4 Enterprise Management zu gelangen. Vereinfacht geht es dabei im ersten Schritt um eine Datenbank-



Mit S/4 Hana können Prozess- und IT-Kosten signifikant reduziert werden.

migration auf die SAP HANA Datenbank und anschließend die Migration der Applikation auf S/4, um alle Vorteile der neuen Suite nutzen zu können.

Unternehmen mit heterogener Systemlandschaft (oft bedingt durch Zukäufe, oder aufgrund historisch gewachsener Strukturen) müssen sich zu Beginn fragen, wie und ob Geschäftsprozesse und IT-Systeme überhaupt vereinheitlicht werden können. Positiv: Dadurch lassen sich neben der Reduktion von Prozesskosten auch signifikante IT-Kostenreduktionen darstellen. Mehr noch: Kostenersparnisse sind zumeist sogar Treiber für den Wandel.

Auf dem SAP-Forum 2016 hat der Antriebstechnik- und Kompressortechnik-Konzern Hoerbiger gemeinsam mit dem SAP-Berater CNT Management Consulting seine Reise in ein neues technologisches Zeitalter auf Basis SAP S/4 HANA vorgestellt. Hoerbiger entschied sich dazu, seine heterogene Systemlandschaft zu »streamen« und ein gemeinsames System für die gesamte Gruppe zu implementieren. Wie es sich für einen Technologiekonzern mit über 7.000

Beschäftigten gehört, natürlich auf dem aktuellsten Technologie-Level.

> **Andreas Dörner**, Geschäftsführer CNT Management Consulting

## DAS UNTERNEHMEN

> **Schwerpunkte der Beratung:** SAP S/4 HANA Enterprise Management, Internationale ERP Programme, Financial & Treasury, Supply Chain Management, Human Capital Management, Business Intelligence, Technology & Integration

### CNT Management Consulting GmbH

> **Geschäftsführer:**  
DI Mag. Andreas Dörner  
> **Umsatz:** 28,3 Mio. Euro  
> **Mitarbeiter:** 140  
> **Standorte:** Wien, Linz, Innsbruck, München, Wiesbaden  
> **Sitz:** Wien  
<http://www.cnt-online.at>

# »» DER CFO AM BUSI

## KLAUS SICKINGER, SAP

Ehemals CFO, heute Geschäftsführer, sieht Klaus Sickinger einen Wandel in Aufgaben und Werkzeugen für Finanzvorstände in Unternehmen.



36

R2, R3 – drehten sich eigentlich um dieses Ziel. »R« steht dabei nicht für Release, sondern für Realtime. Doch waren die Ausprägung und das Verständnis von Realtime früher natürlich anders. Man wollte von Lochkarten weg zu Systemen, in denen man die verarbeiteten Daten sofort sehen konnte. Später durften auch mit leistungsfähigeren IT-Lösungen die Dinge nicht zu groß werden, um sie am Laufen halten zu können. Unternehmen hatten ein transaktionales System zur Datenverarbeitung – das klassische Enterprise-Resource-Planning-System (ERP). Die Daten daraus wurden dann über verschiedene weitere Softwaresysteme verknüpft und bereitgestellt. Dieses Selektieren, Extrahieren, Verschieben und Aufbereiten hat Zeit benötigt.

Heute ist eine Infrastruktur nötig, die sämtliche Daten, die generiert werden – je nach Anwendungsfall von Sensoren, Geräten, Maschinen oder auch Fahrzeugen – sofort erfasst und ohne weitere technische Zwischenschritte analysiert. Mit S/4 HANA erhalten Unternehmen diese Basis. Die Informationen werden dabei auf allen Endgeräten, auch mobilen, zu Verfügung gestellt.

Mit S/4 HANA werden unsere Produkte aber auch einfach und schön. Das Arbeitsmittel soll für die Anwender so nutzerfreundlich wie eine App gestaltet sein, es muss aber trotzdem leistungsfähig auch große Unternehmen steuern können. Diese Einfachheit in der Benutzung ist auch wichtig, da die Technologie- und Investitionszyklen immer kürzer werden. Wir wissen heute nicht, was technologisch in fünf Jahren gefragt ist. Die Vorteile von IT-Werkzeugen müssen sofort hergestellt sein.

**(+) PLUS:** Den Anwendern sind lange Einschulungen auch nicht mehr zuzumuten.

**Sickinger:** Programmoberflächen, auf die man vielleicht monatelang einschulen

**(+) PLUS:** Herr Sickinger, Sie waren vor Ihrer Position als Geschäftsführer einige Jahre selbst CFO bei SAP Österreich. Was ist Ihnen in dieser Rolle damals abgegangen, was Software heute lösen kann?

**Sickinger:** Relativ viel. Eine tages- oder vielleicht sogar stunden- oder minutengenaue Sicht auf das Unternehmen – je nachdem, in welcher Industrie Sie sich befinden – war damals nicht möglich. Wir hatten über den Monat Belege gesammelt, Transaktionen gebucht und damit am Ende unsere Monatsabschlüsse gemacht. Vielen Unternehmen geht es heute noch ähnlich: Sie investieren zwar in Quartals- oder Jahresabschlüsse, würden aber auch zwischendurch gerne wissen, wie es um sie bestellt ist. In der Vergangenheit war es für den CFO extrem schwer, dies herauszufinden.

**(+) PLUS:** Es gibt auch wesentlich mehr Daten heute, die verarbeitet werden.

**Sickinger:** In der Vergangenheit hätte es uns auch geholfen, die wenigen Daten, die wir hatten, aktueller zu haben.

**(+) PLUS:** Sie wollen mit S/4 HANA die traditionellen IT-Systeme in der Unternehmenssteuerung ablösen. Was wird anders?

**Sickinger:** Wir versuchen, und das ist der große Unterschied, die gesamte IT-Landschaft in Unternehmen in Echtzeitsysteme zu wandeln. Echtzeit heißt: Zur Verfügung stehende Informationen können sofort weiterverarbeitet, analysiert und mit anderen Daten angereichert werden, und auf dieser Basis können Entscheidungen getroffen werden. All die großen Technologievorstellungen seit den 70er-Jahren bei SAP – R1,

Foto: Milena Krobath

# WO IST HEUTE WESENTLICH NÄHER NESS, ALS ER ES FRÜHER WAR«

Klaus Sickinger, Geschäftsführer SAP Österreich, über den Rollenwandel des Chief Financial Officer (CFO) und über Arbeitsmittel zur Verarbeitung von Unternehmensdaten.

VON MARTIN SZELGRAD



muss – das ist tatsächlich nicht mehr zumutbar. Dabei hat sich auch der Begriff des Anwenders geändert. Früher waren das Poweruser in der IT oder in einem Fachbereich, die vielleicht in der Finanzabteilung Rechnungen eingebucht haben. Für diese Anwender waren die Eingabemasken auch okay, wenn sie nicht besonders schön waren – solange Daten schnell und effizient eingegeben werden konnten. Heute möchte jeder die Informationen, die er benötigt, in Berichten selbst herausziehen können.

**(+) PLUS:** Sie propagieren einen Technologiewechsel in der IT – wie lange dauert dieser in der Regel?

**Sickinger:** Das kommt auf das Unternehmen an, da man in diesem Wechsel auch ein Stück weit die Vergangenheit begrädigt. Schließlich werden damit die fragmentierten Datensilos von früher aufgelöst. Unsere Neukunden starten von vornherein mit der Suite/4 HANA-Architektur, da geht es entsprechend schneller. Auch Cloud-Lösungen können hier helfen, relativ schnell und flexibel Projekte umzusetzen und die Systeme ähnlich wie in der App-Welt am neuesten Stand zu halten. Individualisierung ist da kein Vorteil mehr, sondern wird von Standardsoftware, etwa unserer Cloud-Lösung »Business ByDesign«, abgelöst.

**(+) PLUS:** Was ändert sich mit einer modernen IT für die Unternehmensführung?

**Sickinger:** Früher hatte die Geschäftsführung Berichte zu einem Zeitpunkt bekommen, an dem es für Entscheidungen eigentlich schon zu spät war. Auch sind die

Geschäftsentwicklungen vor einigen Jahren noch relativ linear verlaufen. Entsprechend linear wurden dann auch die Ziele für die Zukunft betrachtet. Das Geschäft der meisten Unternehmen heute ist wesentlich volatil: Sie haben Zeiten mit kurzfristig starker Nachfrage, dann gibt es wieder Einbrüche – das alles muss auch wesentlich dynamischer gesteuert werden.

Wenn wir ein Handelsunternehmen mit Filialgeschäft hernehmen: Entscheider wollen nicht wissen, was vor drei Monaten im Verkauf gut gegangen ist, sondern welche Produkte heute umgesetzt werden – damit Regale optimal bestückt und Lagerstände gering gehalten werden. Dies geht hin bis zu einem »Digital Boardroom«, der eine Rundumsicht auf alle Unternehmensprozesse – Finanzdaten, Marketing, Social Media – auf einem Dashboard am Bildschirm bietet. Das schließt auch die Bereiche Beschaffung, Forschung und Entwicklung, die Produktion, Vertriebskanäle ein.

**(+) PLUS:** Verändert sich die Rolle des CFO grundsätzlich?

**Sickinger:** Der CFO ist aus meiner Sicht wesentlich näher am Business, als er es

früher war. Er oder sie kann mit dieser Transparenz auf Daten und Prozesse den Rest des Managementteams sehr gut unterstützen. Er kann jetzt viel besser Entwicklungen und Trends aufzeigen, in dem er mit »Predictive Analysis« in die Zukunft gerichtete Informationen ermittelt. Wir sehen viele CFOs, die mittlerweile sehr aktive Rollen in den Unternehmen spielen. Sie haben heute ganz andere Möglichkeiten.

**(+) PLUS:** In welchen Wirtschaftsbereichen sehen Sie einen großen Nutzen durch SAP S/4 HANA für Business-Innovationen?

**Sickinger:** Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Mit einer Online- und Multichannel-Strategie können Unternehmen ihren Kunden unterschiedliche Zugänge bieten. Diese können sich aussuchen, welchen Kauf- und Entscheidungsweg sie nehmen: ins Geschäft vor Ort, in den Onlinestore oder auch zu Auftritten von Partnern. Mit entsprechend leistungsfähigen IT-Systemen im Hintergrund können die Unternehmen die Kunden auf ihrer »Customer Journey« – also das, was diese erleben – begleiten. Dabei geht es nicht nur um das Sammeln von Informationen, sondern auch um die Kundenerwartung. Wir alle gehen heute davon aus, dass sich Marken und vertraute Services auf allen Kanälen gleich gut präsentieren. Wurde der Online-Vertriebskanal früher noch als billigere, auf das Realgeschäft aufgesetzte Serviceschiene betrachtet, würde das heute verunsichern. Denn Kunden wollen auf allen Ebenen eine gleich gute Dienstleistung, Beratung und das gleiche Käuferlebnis. Dies über jeden Kontaktpunkt mit dem Kunden aufrechtzuerhalten – darum geht es. ■

“ WIR SEHEN VIELE CFOS, DIE SEHR AKTIVE ROLLEN IN DEN UNTERNEHMEN SPIELEN. SIE HABEN HEUTE GANZ ANDERE MÖGLICHKEITEN. ”



# Wenn zwei

Mit dem Schlagwort »Simple« wirbt SAP für seine S/4 HANA Enterprise Management Suite. Das Versprechen lautet: Mehr Effizienz durch bessere Datenhaltung und Funktionalität. Welche Auswirkungen das für die Finanzabteilungen und die gesamte Unternehmenssteuerung hat, schildert **Johannes Scheutz von der Managementberatung Horváth & Partners.**

# der Controller mal klingelt

39



**In letzter Zeit war es für SAP-Kunden nicht immer leicht**, die unterschiedlichen Lösungsbausteine wie »Simple Finance« oder »Simple Logistics« in eine Produktstrategie einzuordnen. Nun hat sich mit S/4 HANA Enterprise Management ein Überbegriff etabliert. HANA als Begriff ist nicht wirklich neu. Es war SAP-Kunden schon in der Vergangenheit möglich, mit ihrem bestehenden Release die Vorteile der HANA-Datenbank zu nützen. Die Anwendungen selbst – wie »Simple Finance« – haben jedoch noch sehr wenige Kunden implementiert.

## >> Technologie-Sprung <<

Nicht nur der Name für das unter »SAP ERP« bekannte R/3-System wurde geändert, es wurden auch erhebliche Weiterentwicklungen vorgenommen. Eine wesentliche Neuerung besteht in der Nutzung der neuen Datenbank HANA, die mit In-Memory-Technologie arbeitet und damit alle Daten, Indizes und Systeminstellungen im Arbeitsspeicher des jeweiligen Servers ablegt. Anders als beim Caching, das bei relationalen Datenbanken zum Einsatz kommt, werden die Daten In-Memory spaltenorientiert abgelegt und sind so schneller im Zugriff und der Verarbeitung. Rechenintensive Prozesse wie

etwa Fertigungsauftragsabrechnungen in S/4 HANA werden direkt in der Datenbank durchgeführt und sind damit deutlich rascher als die »alte« Datenbanktechnologie.

Eine weitere Neuerung, unterstützt durch das neue Datenbankkonzept, ist die Zusammenlegung von Datenbanktabellen im Finanzbereich bzw. den Wegfall mehrerer Indextabellen. Die damit gewonnene Verschlinkung der Datenhaltung wirkt sich nicht nur positiv auf den Speicherbedarf, sondern auch auf die Performance des Systems und die Datenqualität aus.

## >> Usability-Fortschritt <<

Die seit Jahren wegen mangelnder Benutzerfreundlichkeit in die Kritik geratene Bedienoberfläche des ERP-Systems wurde vollständig überarbeitet. Es bietet dem Anwender mit SAP Fiori (SAP User Experience) eine stringente Oberfläche zur Nutzung des Systems auf unterschiedlichen Medien wie PC, Laptop und Mobile Devices. Darüber hinaus können Inhalte personalisiert und individuell angepasst werden. Durch die adaptierte Oberfläche kommt es zu Verbesserungen im Handling des Systems, vor allem bei Transaktionen, die bisher nur mit einer großen Anzahl einzelner Klicks zu bewältigen sind. Ob diese Verbesserungen wie von SAP pro-



► pagiert zu einer Zeitersparnis von bis zu 30 Prozent führen, ist im Einzelfall zu prüfen.

Darüber hinaus soll HANA als offene Plattform für individuelle Weiterentwicklungen und als Basis für die Integration von Big Data dienen. Es gibt zurzeit bereits rund 70 SAP-HANA-Anwendungen, die funktionsbezogene Lösungen für sehr spezifische Herausforderungen bieten. Zusätzlich können auch kundenspezifische geschäfts- und branchenbezogene Anwendungen entwickelt werden. Künftig wird die Einbindung von Big Data – also vornehmlich unstrukturierte Daten – ein wesentlicher Faktor in der Unternehmenssteuerung werden. SAP verspricht hier mit entsprechenden Werkzeugen wie etwa Query Engines die Echtzeitverarbeitung von Daten aller Art für Geschäftsprozesse zu unterstützen.

>> Was beinhaltet S/4 HANA Finance? <<

Neben den rein technischen Neuerungen hat SAP die ERP-Lösung auch inhaltlich weiterentwickelt. S/4 umfasst zunächst die Kernfinanzbereiche mit den Modulen Finance (FI), Controlling (CO), Asset Accounting (AA) und Cash Management (CM). Bis Ende 2017 soll auch die Planungs- und die Konsolidierungslösung vollständig in S/4 HANA Finance verschmelzen. Mit »BPC Embedded« steht diese Funktionalität heute schon zu Verfügung, jedoch mit separater Datenhaltung.

Im aktuellen Release Enterprise Management soll zudem die Integration der Logistikmodule Material Management (MM), Production Planning (PP) und Sales & Distribution (SD) erfolgen. Kernelement der Neuerung ist die Änderung der technischen Architektur der Datenbanktabellen, die eine Reihe von fachlichen und organisatorischen Änderungen mit sich bringen, wenn S/4 HANA Finance vollumfänglich genutzt wird.

>> Der Buchhaltungsbeleg als »Single Source of Truth« <<

Ein wesentlicher Komplexitätstreiber im bisherigen SAP-ERP war das konsequent betriebene »Zweikreisssystem« – mit jeweils geschlossenen Abrechnungssystemen für die Finanzbuchhaltung und die Kostenrechnung. Der aktuelle Trend geht allerdings in Richtung »Einkreisssystem«, das im angloamerikanischen Markt sehr verbreitet ist.

Die inhaltliche Trennung zwischen Accounting und Controlling wird im S/4 Finance aufgegeben und durch die Erweiterung des Buchungsbelegkonzepts abgedeckt – SAP spricht dabei vom integrierten Buchhaltungsbeleg. Grundgedanke ist es, ausgehend vom Sachkonto Informationsträger



OFFENE PLATTFORM FÜR  
INDIVIDUELLE WEITERENTWICKLUNGEN  
UND BASIS FÜR DIE INTEGRATION VON BIG DATA.

(wie Kostenstellen oder Aufträge) und Merkmale (wie etwa Kunde und Branche) zur Verfügung zu stellen. Der integrierte Buchungsbeleg verknüpft dabei die Accounting-Daten mit weiteren Informationen aus dem Controlling, der Logistik oder dem CRM. Jede Bewegung führt zu einer Sachkontenbuchung und das Universal Journal hält alle Informationen zentral für das Berichtswesen vor.

>> Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung <<

Prinzipiell scheint es für die Unternehmenssteuerung unerheblich zu sein, in welchen und wie vielen Datenbanktabellen die Zahlen für das operative Reporting gespeichert werden. Doch bei genauer Analyse hat die technische Neugestaltung mehr Auswirkungen auf die Aufbau- und Ablauforganisation als auf den ersten Blick angenommen (siehe Kasten).

Mit S/4 HANA Finance wird die buchhalterische Ergebnisrechnung zur validen

Basis einer operativen Unternehmenssteuerung und bietet alle Vorteile der bisherigen kalkulatorischen Ergebnisrechnung. Hinzu

DATEN & FAKTEN

ÄNDERUNGEN IM RECHNUNGSWESEN

► Durch den Einsatz von S/4 HANA ergeben sich folgende wesentliche Änderungen in den Modulen des Rechnungswesens:

- Das interne und externe Rechnungswesen sind immer abgestimmt
- Es gibt keine Kostenarten mehr
- Kalkulatorische Ansätze sind dennoch möglich
- Die buchhalterische Ergebnisrechnung wird führend
- Darstellung von Abweichungen uneingeschränkt möglich

# RECHENINTENSIVE PROZESSE SIND MIT S/4 HANA DEUTLICH SCHNELLER ALS DIE ALTE DATEN- BANKTECHNOLOGIE.

kommt, dass dem Nutzer alle Informationen im Echtzeit-Reporting ohne Zwischenstufen per Direktzugriff aus dem ERP-System zur Verfügung gestellt werden.

Durch die Möglichkeit des Echtzeit-Reportings wird ein Teil des Berichtswesens im S/4 HANA erfolgen und nicht mehr in einem Data Warehouse wie SAP BW. Der Nutzer erhält die Möglichkeit, standardisierte und Ad-hoc-Berichte jederzeit abzufragen (Pull-Prinzip) und für Analysezwecke zur Verfügung zu haben.

Kundeneigene Prozesse werden sehr oft an die Funktionsweise der Software angepasst. Bestimmte sehr rechenintensive Funktionen sind aufgrund von langen Laufzeiten eher selten oder nur einmal im Monat – wenn unbedingt erforderlich – durchgeführt worden, obwohl eine häufigere Verfügbarkeit durchaus wünschenswert wäre. Als Beispiele hierfür können die Segmentierung von Kunden, der MRP-Lauf oder die Kalkulation von Produkten genannt werden. Ein Engpass dieser Art (technische Performance) kann durch den Einsatz der In-memory-Technologie beseitigt werden – der Prozess wird um ein vielfaches schneller. Erweitert man diese Szenarien um die Miteinbeziehung von Datenflüssen aus Smartphone-Apps oder Sozialen Netzwerken, so können Sachverhalte mehr kunden- und situationsbezogen abgebildet werden. Ein Engpass dieser Art (Information) kann durch den Einsatz von integrativen Big-Data-Werkzeugen beseitigt werden.

Der Mehrwert für die operative Steuerung entsteht durch den Wegfall dieser Engpässe und die Häufigkeit der getroffenen Entscheidungen, die besser zur momentanen Realität passen, da die Daten aktuell und situationsbezogen sind.

Um jedoch die gewonnene Effizienz auch in Effektivität umzuwandeln, müssen die entsprechenden Steuerungsprozesse angepasst und in der Organisation verankert werden. Alleine die Konzentration auf die Identifikation und Beseitigung von prozessualen Engpässen wird langfristig keine nachhaltige Verbesserung in Nutzung von Potenzialen bringen. Durch die jederzeit aktuell verfügbaren Ist-Daten und entsprechenden Pla-

nungs- und Simulationswerkzeuge wird die Planung und Budgetierung vorausschauend. Die Verbesserung der Planungsgenauigkeit bedingt die Identifikation von verhaltensbezogenen aussagekräftigen Mustern und Abhängigkeiten in Datenbeständen. Unter Berücksichtigung dieser Daten lassen sich Trends ablesen und mögliche zukünftige Ereignisse vorhersagen sowie potenzielle Handlungsmöglichkeiten bewerten.

Zudem sind bei vielen SAP-Kunden die Bereiche Controlling und Buchhaltung organisatorisch getrennt, und es gab lange Zeit gute Gründe für eine Trennung. Früher wollten Unternehmen mit den jeweiligen ERP-Systemen die individuellen Anforderungen der einzelnen Abteilungen erfüllen. Die Systeme sollten zum Beispiel einerseits regulatorische Standards im Accounting erfüllen und andererseits die interne Steuerungssicht im Controlling abbilden. Diese Spezialisierung hat den Vorteil, dass die Software sehr gut auf die jeweiligen Bedürfnisse ausgerichtet ist. Der langfristige Nachteil war allerdings ein großer Abstimmungsaufwand, weshalb es schon seit einigen Jahren in vielen Unternehmen Konvergenzprojekte gibt, die die Unterschiede verringern sollen.

## >> Die Migration zu S/4 Finance <<

Besteht die prinzipielle Bereitschaft, auf S/4 Finance umzustellen, dann ist der Wech-

sel auf das neue Hauptbuch in der Buchhaltung ein zentrales Thema. Dieser Schritt ist notwendig, um den integrierten Buchungsbeleg mit all seinen Vorteilen nutzen zu können. Es wäre fatal, die Migration aus SAP R/3 als rein technischen Prozess zu sehen. SAP geht so etwa davon aus, dass schon bisher internes und externes Rechnungswesen harmonisiert sind und die Anlagenbuchhaltung vollständig konsistent im Standard geführt wurde. Diese Ausgangssituation ist in der Praxis leider eher selten anzutreffen. Die vollständige Zusammenführung vom internen und externen Rechnungswesen vor allem in komplexen Systemlandschaften erfordert ein detailliertes fachliches Konzept, das alle Aspekte einer Harmonisierung berücksichtigt. Erst nach der Definition einer entsprechenden Roadmap und deren konsequenter Umsetzung können die Potenziale für bessere fachliche Informationen genutzt werden.

## >> Produktivitätssteigerung nur mit effizienter Prozessgestaltung <<

Die bisherige Projekterfahrung mit S/4 HANA-Umstellungen ist sehr positiv: In den Finanz- und Controllingabteilungen konnten erhebliche Produktivitätsgewinne und Einsparungseffekte erzielt werden. Controller haben deutlich mehr Zeit für ihre wesentlichen, wertschöpfenden Aufgaben. Die absoluten Topwerte wurden allerdings nicht nur aufgrund des Einsatzes der HANA-Technologie erzielt, sondern gingen einher mit entsprechend effizienter Gestaltung der Prozesse.

## >> Fazit & Ausblick <<

Abstrakt betrachtet ist die Plattform HANA und S/4 als wichtigstes Produkt auf dieser Plattform ein Bündel aus Hard- und Software, Methoden und Algorithmen, Strategie und Paradigmen, aber zugleich auch mehr als nur Änderung von Code-Lines in Programmen. Ein wesentlicher Schritt auf der Suche nach Business Cases ist die Untersuchung der bestehenden Geschäftsprozesse nach Engpässen – technische Performance und Information – und die Prüfung, ob sich diese mit HANA bzw. S/4 HANA besser als bisher gestalten lassen.

Eine Steigerung der Effizienz und Produktivität lässt sich nur durch eine Kombination von Technologie, Prozessdesign und betriebswirtschaftlichen Konzepten bewerkstelligen. Die Einführung von S/4 HANA ist somit ein dauerhaftes Vorhaben für Unternehmen und ihre Organisation und damit Teil einer langfristigen Digitalisierungsstrategie. ■

## DATEN & FAKTEN

### NEUE ART DER UNTERNEHMENSSTEUERUNG

► Wie sich S/4 HANA auf Aufbau und Ablauforganisation eines Unternehmens auswirkt:

- Die buchhalterische Ergebnisrechnung wird zur Basis der operativen Unternehmenssteuerung
- Reporting nach dem Pull-Prinzip
- Beseitigung der Engpässe
- Planung wird predictive
- Controlling und Accounting wachsen zusammen

# TOP-SAP-DIENSTLEISTER IM ÜBERBLICK

## ALL FOR ONE STEEB GMBH

- ↪ **Geschäftsführer:** Wolfgang Räth, Ralf Linha
- ↪ **Umsatz (Gruppe):** 241,6 Mio. €
- ↪ **Mitarbeiterzahl:** 1.245
- ↪ **Standorte:** Österreich, Deutschland
- ↪ **Österreich:** Wien
- ↪ **Beratungsschwerpunkte:** SAP Business Suite on HANA, SAP S/4 HANA, SuccessFactors, Concur, SAP Cloud for Customer, SAP Hybris, SAP Branchenlösungen, SAP Business Objects; SAP Betrieb aus der All for One Steeb Enterprise Cloud, SAP Application Management, SAP Management und Technologie Consulting

## AXIANS ICT AUSTRIA GMBH

- ↪ **Geschäftsführer:** Peter Werzer
- ↪ **Umsatz (Gruppe):** 88,8 Mio. €
- ↪ **Mitarbeiterzahl:** 345
- ↪ **Standorte:** Wien, Linz, Salzburg, Graz, Innsbruck, Dornbirn, Straßburg, Köln, Bukarest
- ↪ **Hauptsitz:** Linz
- ↪ **Beratungsschwerpunkte:** Logistics Financials, Business Intelligence, AMS (Application Management Support), System Integration & Development, Human Ressource, Retail, SAP S/4 HANA, EIM (Enterprise Information Management), Mobility

## CNT MANAGEMENT CONSULTING GMBH

- ↪ **Geschäftsführer:** Andreas Dörner
- ↪ **Umsatz (Gruppe):** 28,3 Mio. €
- ↪ **Mitarbeiterzahl:** 140
- ↪ **Standorte:** Wien, Linz, Innsbruck, München, Wiesbaden
- ↪ **Hauptsitz:** Wien
- ↪ **Beratungsschwerpunkte:** SAP S/4 HANA Enterprise Management, Internationale ERP Programme, Financial & Treasury, Supply Chain Management, Human Capital Management, Business Intelligence, Technology & Integration

## CONVISTA FAKTOR ZEHN GMBH

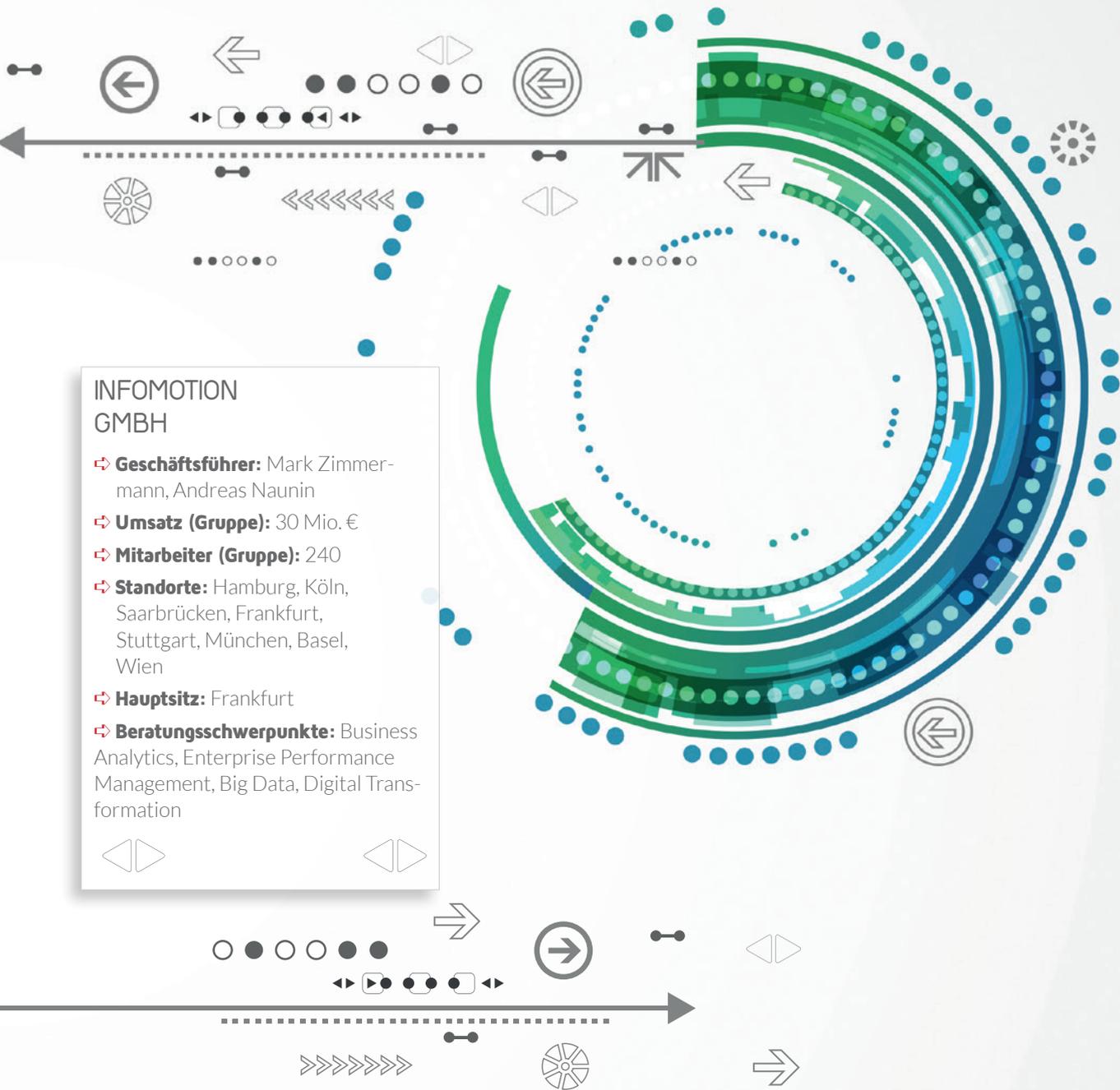
- ↪ **Geschäftsführer:** Frank Geier, Laszlo Kaploczki, Ulrich Leitner
- ↪ **Umsatz (Gruppe):** 73,8 Mio. €
- ↪ **Mitarbeiterzahl:** 600
- ↪ **Standorte:** Österreich, Deutschland, Israel, Singapur, Brasilien, Großbritannien, USA, Italien, Russland, Spanien, Ungarn, Schweiz, Serbien, Indien
- ↪ **Hauptsitz:** Wien
- ↪ **Beratungsschwerpunkte:** SAP for Insurance, Utilities, Banking

## FRONTWORX INFORMATIONSTECHNOLOGIE AG

- ↪ **Geschäftsführer:** Thomas Cermak
- ↪ **Umsatz (Gruppe):** 93 Mio. € (cellent AG mit Sitz in Deutschland)
- ↪ **Mitarbeiterzahl (Gruppe):** 570 (cellent AG mit Sitz in Deutschland)
- ↪ **Standorte:** 11
- ↪ **Hauptsitz:** Stuttgart-Fellbach, Deutschland
- ↪ **Beratungsschwerpunkte:** Business Intelligence & Analytics, User Experience, Platform Innovation & Integration (Hana), New Business Applications & Extensions mit der HANA Cloud Platform (HCP)

## HORVÁTH & PARTNERS

- ↪ **Vorstandssprecher:** Michael Kieninger
- ↪ **Umsatz (Gruppe):** 132 Mio. €
- ↪ **Mitarbeiterzahl:** 600
- ↪ **Standorte:** Stuttgart, Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, München, Wien, Zürich, Budapest, Bukarest, Abu Dhabi, Riad, Jeddah
- ↪ **Hauptsitz:** Stuttgart
- ↪ **Beratungsschwerpunkte:** Unternehmenssteuerung, Performanceoptimierung, Controlling



**INFOMOTION GMBH**

- ⇨ **Geschäftsführer:** Mark Zimmermann, Andreas Naunin
- ⇨ **Umsatz (Gruppe):** 30 Mio. €
- ⇨ **Mitarbeiter (Gruppe):** 240
- ⇨ **Standorte:** Hamburg, Köln, Saarbrücken, Frankfurt, Stuttgart, München, Basel, Wien
- ⇨ **Hauptsitz:** Frankfurt
- ⇨ **Beratungsschwerpunkte:** Business Analytics, Enterprise Performance Management, Big Data, Digital Transformation

**INFORMATICS HOLDING GMBH**

- **Geschäftsführer:** Otto Kitzmüller
- **Umsatz (Gruppe):** ca. 1,9 Mio. €
- **Mitarbeiterzahl:** 26
- ▲ **Standorte:** Leonding, Berlin
- **Hauptsitz:** Leonding
- **(SAP) Beratungsschwerpunkte:** Logistik, Health-care und HR Services

**ITELLIGENCE AG**

- ⇨ **Geschäftsführer:** Herbert Vogel
- ⇨ **Umsatz (Gruppe):** 696,2 Mio. €
- ⇨ **Mitarbeiterzahl:** ca. 4.700
- ⇨ **Standorte:** 57 Standorte in 23 Ländern
- ⇨ **Hauptsitz:** Bielefeld (D)
- ⇨ **Beratungsschwerpunkte:** SAP-Komplettanbieter

**PHORON CONSULTING GMBH**

- ⇨ **Geschäftsführer:** Friedrich Lammer
- ⇨ **Umsatz (Gruppe):** ca. 12 Mio. €
- ⇨ **Mitarbeiterzahl:** 115
- ⇨ **Standorte:** Wien, Stuttgart, Sao Paulo
- ⇨ **Hauptsitz:** Wien
- ⇨ **Beratungsschwerpunkte:** SAP Beratung und Entwicklung v.a. ERP bzw. S/4 HANA, Financial Supply Chain Management (Stichwort Simple Finance), SAP Project and Portfolio Management (PPM), SAP Customer Relationship Management (CRM), Lösungen zum Thema Industrie 4.0, SAP Rollouts

PLAUT CONSULTING  
AUSTRIA GMBH

- ➔ **Geschäftsführer:** Alfred Hofmann
- ➔ **Umsatz (Gruppe):** 33 Mio. €
- ➔ **Mitarbeiterzahl:** 300
- ➔ **Standorte:** Österreich, Deutschland, Schweiz, Tschechien, Polen, Rumänien, Russland
- ➔ **Hauptsitz:** Österreich
- ➔ **Beratungsschwerpunkte:** SAP Finance, SAP Logistics, SAP Cloud for Customer, SAP Dienstleistungsabrechnung, SAP Systemtrennung und Systemzusammenführungen, SAP Basis und SAP Applikationsmanagement, SAP Securitylösungen

SRB CONSULTING TEAM  
GMBH

- ➔ **Geschäftsführer:** Michael Breiner, Lorenz Juen, Thomas Meizer
- ➔ **Umsatz (Gruppe):** 8 Mio. €
- ➔ **Mitarbeiterzahl:** 45
- ➔ **Standorte:** 1
- ➔ **Hauptsitz:** Wien
- ➔ **Beratungsschwerpunkte:** Logistik & Supply Chain Management (SAP APO), Servicemanagement, Customer Relationship Management, Finanzwesen (S/4 HANA), Analytics, Integration & Technologie (SAP PO, Netweaver Gateway, IoT, Fiori...), HANA Cloud Platform, Custom Development

SCC EDV-BERATUNG AG

- ➔ **Geschäftsführer:** Wolfgang Puscha
- ➔ **Umsatz (Gruppe):** 40,1 Mio. €
- ➔ **Mitarbeiterzahl:** 240
- ➔ **Standorte:** Wien, Linz, Graz, Bukarest
- ➔ **Hauptsitz:** Wien
- ➔ **Beratungsschwerpunkte:** Financials Innovation, Financials Support, Business Intelligence, Vendor Invoice Management und Receivables Management, Immobilienverwaltung, GRC, Cash- und Treasurymanagement

TPA HORWATH WIRT-  
SCHAFTSTREUHAND- UND  
STEUERBERATUNG GMBH

- ➔ **Geschäftsführer:** 30 Partnerinnen und Partner
- ➔ **Umsatz:** rund 42 Mio. €
- ➔ **Mitarbeiterzahl:** 500
- ➔ **Standorte:** 12 Standorte in Österreich
- ➔ **Hauptsitz:** Wien
- ➔ **Beratungsschwerpunkte:** Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, mobiles SAP-Team für Buchhaltung und Lohnverrechnung

UNIT-IT DIENSTLEISTUNGS  
GMBH & CO KG

- ➔ **Geschäftsführer:** Karl-Heinz Täubel
- ➔ **Umsatz (Gruppe):** 30 Mio. €
- ➔ **Mitarbeiterzahl:** 80 Mitarbeiter
- ➔ **Standorte:** Linz, Ranshofen, Graz, Salzburg
- ➔ **Hauptsitz:** Linz
- ➔ **Beratungsschwerpunkte:** ERP-Neueinführungen, Systemerweiterungen, Optimierung der Logistikprozesse, Verfeinerung von Management-Cockpits

WESTERNACHER & PARTNER  
CONSULTING GES.M.B.H.

- ➔ **Geschäftsführer:** Benjamin Dewilde
- ➔ **Umsatz (Gruppe):** 40,5 Mio. €
- ➔ **Mitarbeiterzahl (Gruppe):** ca. 420 Mitarbeiter
- ➔ **Standorte:** Österreich, Deutschland, Belgien, Bulgarien, China, Großbritannien, Indien; Polen, Schweiz, Singapur, Spanien, USA, Mexiko
- ➔ **Hauptsitz:** Heidelberg (D)
- ➔ **Beratungsschwerpunkte:** SAP ERP Consulting Services, SAP Integrated Business Planning (SAP IBP), SAP Service Parts Planning (SPP), SAP Extended Warehouse Management (SAP EWM), SAP Transportation Management (SAP TM), Business Analytics/Control Tower, e-commerce Lösungen wie Hybris oder SAP CRM



## Golf lernen in den Südalpen – Premium-Platzreife in nur 5 Tagen

6 NÄCHTE  
AB 699,-  
PRO PERSON

Im Defereggental Golf Park finden Golfanfänger ideale Bedingungen vor: freuen Sie sich auf unsere neue 9-Loch-Anlage direkt vor dem Hotel. In herrlicher Natur und ganz ohne Stress starten Sie hier in den faszinierenden Golfsport. Die kompetenten Golfpros der Akademie Dolomitengolf begleiten Sie durch die Kurswoche auf dem spielerischen Weg zu Ihrer Platzreife-Urkunde.

Das 4-Sterne-Superior Defereggental Hotel & Resort erwartet Sie mit der Philosophie: Spitzenqualität aus Küche & Weinkeller – herzliche Atmosphäre in allen Bereichen.

### DAS GOLF-EINSTEIGER PAKET:

buchbar von Mai bis Oktober 2016

**6 Nächte im DZ inkl. Verwöhn-HP, 5 Tage Golf-Einsteigerkurs in kleinen Gruppen, Leihusrüstung, Unterricht über Regeln und Etikette, Platzreifezertifikat**

*Unser Gast-Geschenk für Sie: Für das laufende Jahr schenken wir Ihnen die Fernmitgliedschaft im GC Dolomitengolf im Wert von mehr als 300 € (inkl. ÖGV-Ausweis & Handicap-Verwaltung – Wohnsitz mind. 200 km entfernt), mit freiem Spielrecht Dolomitengolf | Defereggental.*



# »MUTIG SEIN UND RISIKEN EINGEHEN«



Die Digitalisierung fordert die Post »tief in ihrem Herzen«. Mit welchen Strategien sich neue Geschäftsfelder erschließen lassen, erklärt Walter Oblin, Finanzvorstand der Österreichischen Post, im Report(+)-PLUS-Interview.

VON ANGELA HEISENBERGER

46

**(+) PLUS:** Inwieweit hat sich Ihre Rolle als CFO verändert?

**Walter Oblin:** In einem zunehmend dynamischen Umfeld ist der Finanzbereich sicher wichtiger geworden – bei der Post insbesondere durch den Börsengang, weil laufende Transparenz über Zahlen und eine klare Kapitalmarktkommunikation gefordert sind. Aber im Kern ist es bei uns eine permanente Dualität von Restrukturierung und Wachstum, die einen starken, proaktiven Finanzbereich erfordert. Grundsätzlich nimmt der CFO die Rolle des Co-Piloten ein, der zwar nicht bestimmt, wo wir hinfliegen, aber navigiert, vor Gewittern warnt und rechtzeitig sagt, wann wir in Steigflug gehen müssen. Die Aufgaben des CFO in der Wirtschaft haben sich insgesamt gewandelt – vom Berichterstatter mit der Kernverantwortung für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling zu einer wesentlich strategischeren Rolle. Bei der Post hatte der Finanzvorstand allerdings durch die Verantwortung für Themen wie IT, Immobilien, Recht und Einkauf immer schon ein sehr breites Aufgabengebiet.

**(+) PLUS:** Vor welchen Herausforderungen stehen Sie?

**Oblin:** Zwei Megatrends bewegen uns ei-

„ WIE MAN SIEHT, SIND AUCH DIE APPLES UND GOOGLES DIESER WELT NICHT VOR HACKER-ANGRIFFEN GEFEIT. ES GIBT KEINE ABSOLUTE SICHERHEIT. “

gentlich jeden Tag – und beide haben mit der Digitalisierung der Gesellschaft zu tun: Den einen bezeichnen wir als e-Substitution, also die Ablöse des physischen Briefs durch digitale Kommunikationskanäle, die zu einem Rückgang des Briefvolumens führt und uns als massiver Gegenwind entgegen bläst. Auf der anderen Seite wirkt e-Commerce für uns wie ein Rückenwind. Mehr Pakete werden verschickt, wodurch sich in und rund um die Zustellung Wachstums-Opportunitäten ergeben. Unsere vier strategischen Prioritäten sind Verteidigung des Kerngeschäfts, Wachstum auch in internationalen Märkten, Flexibilisierung und Effizienzsteigerung sowie Innovation und Kundenservice.

**(+) PLUS:** Welche Potenziale ergeben sich für die Post durch die Digitalisierung?

**Oblin:** Wir nutzen den Trend zum Online-Shopping und bieten vermehrt Dienst-

leistungen rund um die Paketzustellung an – angefangen vom Verpacken und Kommissionieren bis zum Lagern von Waren. Momentan stecken wir intensiv in der Vorbereitung eines Online-Marktplatzes für Österreich. Aber auch rund um das klassische Briefgeschäft haben wir in den letzten Jahren eine ganze Reihe von digitalen Produkten und Lösungen in den Markt eingeführt. Wir übernehmen zum Beispiel für Unternehmen die Digitalisierung der gesamten Eingangspost, das heißt, wir scannen und klassifizieren die gesamten Sendungen beispielsweise für große Versicherungen und Banken, sodass die Sachbearbeiter gleich morgens die für sie relevante Post im elektronischen Workflow erreicht.

Wir beschäftigen uns auch mit der Frage, wie wir zu unserem Kernprodukt, dem physischen Brief, eine digitale Alternative anbieten können – Stichwort »Duale Zustellung«: Ein großer Versender, etwa ein Unternehmen oder der öffentliche Dienst, übergibt uns die Briefe in elektronischem Format. Wir wissen, Person A hat ein digitales Postfach, dort stellen wir elektronisch zu; bei Person B stellen wir physisch zu. Diese Lösung findet zunehmend Zuspruch.

Innovation im Kundenservice ist für uns ein zentrales Thema. Sie können heute un-

Sheets ein schnelleres, komfortableres und integriertes Planungssystem zu schaffen, das uns ermöglicht, mit sehr großen Datenmengen in kurzer Zeit auch Simulationen durchzuspielen.

**(+) PLUS:** Für welche Bereiche ist es wichtig, Daten tagesaktuell abrufen zu können?

**Oblin:** Das betrifft alle operativen Bereiche und beginnt in unserem Filialnetz, wo wir tagesaktuell auf Umsätze und Produktabsätze zugreifen wollen. Als Dienstleistungsbetrieb mit einem sehr hohen Personalkostenanteil müssen wir auch unseren Personaleinsatz ständig überprüfen können. In diesem Bereich haben wir stark investiert. In Österreich haben wir als eines der ersten Unternehmen auf S/4 HANA umgestellt. Für uns war das wichtig und notwendig, weil wir enorme Datenmengen bewältigen.

**(+) PLUS:** Welchen Stellenwert hat das Thema Sicherheit für Sie?

**Oblin:** Einen hohen und steigenden Stellenwert. Ein Unternehmen, das viele Schnittstellen zur Außenwelt hat und sehr IT-lastig ist, hat auch ein hohes Bedrohungspotenzial. Die »Bombeneinschläge« um uns herum kommen näher, wie man an den Hackerangriffen auf diverse Telekommunikationsunternehmen und Banken sehen kann. Wir nehmen das sehr ernst. Es ist ein permanentes Hochrücken. Wir schützen uns mithilfe einer Sicherheitsorganisation, die das Thema im Auge behält, mit wachsenden Investitionen in Sicherheitstechnologien und über Sensibilisierung aller Mitarbeiter – denn jeder ist eine potenzielle Schwachstelle, wenn er sich falsch verhält. Aber wie man sieht, sind auch die Apples und Googles dieser Welt nicht davor gefeit, Opfer eines Hackerangriffs zu werden. Es gibt keine absolute Sicherheit.

**(+) PLUS:** Muss ein Unternehmen heute permanent in Bewegung bleiben?

**Oblin:** Es ist nicht damit getan, einmal zu planen, abzuwarten und dann zusammenzuzählen, was herauskommt. Man muss den Kurs halten und laufend nachsteuern, weil sich täglich neue Entwicklungen ergeben. Blackberry stieg von Null zum globalen Marktführer für Smartphones auf und war drei Jahre später weg vom Fenster. Kodak war 100 Jahre Marktführer in der Fotografie und plötzlich insolvent. Auch die Post ist in ihrem Herzen tief von der Digitalisierung betroffen. Aber wir versuchen, mit innovativen Lösungen, Produkten und Akquisitionen neue Geschäftsfelder zu erschließen.

**(+) PLUS:** Können Sie ein Beispiel nennen?

**Oblin:** Mit AEP haben wir in Deutschland vor zwei Jahren ein disruptives Geschäftsmodell binnen weniger Monate zum Laufen gebracht, das gewissermaßen den Pharmagroßhandel revolutioniert. Anstelle vieler dezentraler Lager und Distributionsfahrzeuge, die mehrmals täglich die Apotheken anfahren, wird von einem großen Zentrallager einmal pro Tag per Paketversand ausgeliefert. Dieses Low-Cost-Geschäftsmodell hat in Deutschland ziemlich eingeschlagen, denn die Apotheker ersparen sich pro Jahr mehrere tausend Euro im Einkauf. AEP wird heuer 300 bis 400 Millionen Euro Umsatz machen. Mehr als 10 % der Apotheken sind bereits unsere Kunden. In ein neues Geschäftsfeld zu investieren, heißt mutig zu sein und Risiken einzugehen – nicht jedes Vorhaben gelingt. Die Aufgabe des CFO ist hier, Risikomanager zu sein und Pläne auch zu hinterfragen.

**(+) PLUS:** Verpasst Österreich den digitalen Wandel?

**Oblin:** Es gibt exzellente Unternehmen in Österreich, die das Thema Digitalisierung bereits sehr weit vorangetrieben haben. Differenziert sehe ich das im öffentlichen Sektor. Wir haben eine recht ambitionierte e-Government-Agenda, in der Praxis scheitert es aber an einer Fragmentierung durch unterschiedliche Interessen und Föderalismus. Ziele, die man sich schon vor Jahren gesteckt hat, bleiben auf der Strecke.

**(+) PLUS:** Werden die Chancen nicht erkannt?

**Oblin:** IT-Projekte sind immer schwierig, im öffentlichen Sektor sind die Kompetenzen dafür noch weniger ausgeprägt. Und dann haben wir sicher auch ein Bildungsproblem: Anders als in den USA ist der Computer in den Klassen nicht die Regel. Wir haben es noch nicht einmal geschafft, allen Lehrern einen Computer zur Verfügung zu stellen. Wenn meine Assistentin ihren privaten Computer und ihr eigenes Telefon mitbringen und von ihrem Nettogehalt selbst bezahlen müsste, würde sie sich vermutlich sofort einen anderen Arbeitgeber suchen. Den Menschen, die unsere Kinder auf ein digitales Zeitalter vorbereiten sollen, muten wir genau das zu. Wenn wir schon in der Ausbildung versagen, können wir nicht erwarten, dass wir in der Digitalisierung führend sind. Ein Land, das nicht fit für ein digitales Zeitalter ist, wird keine Zukunft haben. Unternehmen, die nicht rasch genug den Sprung schaffen, verschwinden. ■

**SCHWACHSTELLE BILDUNG.** »Ein Land, das nicht fit für ein digitales Zeitalter ist, wird keine Zukunft haben«, kritisiert Post-Finanzchef Walter Oblin Versäumnisse in der Bildungspolitik.

abhängig von Filialöffnungszeiten sämtliche Selbstbedienungslösungen rund um Paket und Brief nutzen. Wir haben auch auf das Problem des »gelben Zettels« reagiert und als erstes europäisches Unternehmen eine Empfangsbox auf den Markt gebracht. Das sind Paketbriefkästen im Hausflur, die mittels Chip geöffnet werden können. Derzeit laufen außerdem Pilotversuche mit Kofferraumzustellung und Wohnungstürboxen.

**(+) PLUS:** Greift die Digitalisierung auch in interne Strukturen ein?

**Oblin:** Die Post ist in Österreich sicher eines der Unternehmen mit der höchsten IT-Durchdringung. Es wird kein Brief und kein Paket zugestellt, ohne dass nicht mehrere IT-Systeme ineinander greifen. Im Einkauf nutzen wir digitale Vergabeplattformen und führen elektronische Auktionen durch. Im Finanzbereich haben wir in den letzten Jahren unsere gesamten Prozesse und Systeme auf den modernsten Stand gebracht. Über Steuerungsinstrumente können wir online auf die aktuellsten Zahlen zugreifen. Unser Planungssystem haben wir komplett überarbeitet – bei 23.000 Mitarbeitern und 50 Gesellschaften in zwölf Ländern handelt es sich um einen sehr komplexen Prozess. Das Ziel war, statt vielen Excel-

# DATA FOR FINANCE

Der digitale Wandel hat alle Branchen erfasst. Für Unternehmen bedeutet das, Geschäftsmodelle, Prozesse und IT-Landschaften zu überdenken und Abläufe zu vereinfachen. Auch der CFO, der zunehmend zum Gehirn im Unternehmen avanciert, ist gefordert.

VON KARIN LEGAT



48

**> Über die Hälfte der Fortune 500-Unternehmen** sind seit 2000 vom Markt verschwunden. Für Thomas Foltyn, der das Geschäft bei Teradata mit Kunden der Finanzindustrie leitet, ist der Hauptgrund die fehlende Digitalisierung. Smart Industry, Internet of Things und Big Data haben längst die Wirtschaftswelt erobert, sind aber noch nicht in allen Unternehmen angekommen. Big Data ist dabei der Trend schlechthin im 21. Jahrhundert. Daten helfen, Kosten zu senken, Kundenbeziehungen zu vertiefen, neue Produkte zu entwickeln, die Bereitstellung zu beschleunigen sowie die Entscheidungsfindung zu verbessern und zu vereinfachen.

**↙** Daten gelten neben Kapital, Arbeitskraft und Rohstoffen als vierter Produktionsfaktor.

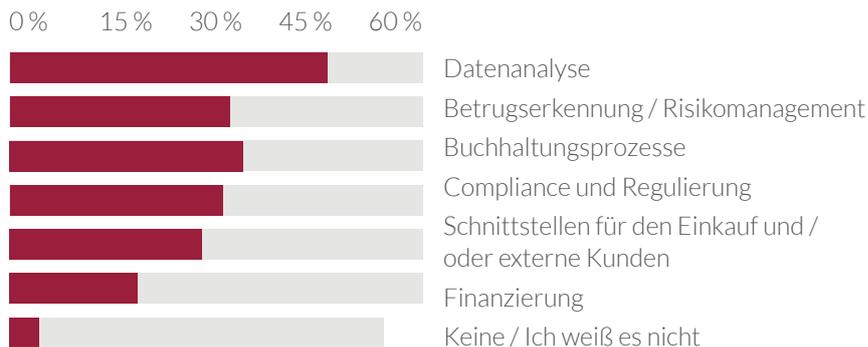
Digitalisierung verändert die Geschäftsbereiche im Unternehmen, auch die Finanzabteilungen sind gefordert.

**>> Finance Business <<**

Durch die Implementierung von Schlüsseltechnologien in den Bereichen Business Intelligence, Cloud, Mobilität, Social und Produktivität entwickelt sich die Rolle des Finanzprofis vom Bilanzverantwortlichen zum strategischen Führer. »Der Chief

Financial Officer, CFO, wird zunehmend zum Gehirn im Unternehmen«, ist Thomas Foltyn überzeugt. Er entwickelt Strategien zur Optimierung der Abläufe und plant den Einsatz der finanziellen Mittel im Unternehmen. Auch Microsoft betont, dass Führungskräfte im Finanzbereich heute die außerordentliche Chance haben, ihre Unternehmen beim Erreichen der Rentabilitäts-, Wachstums- und Produktivitätsziele zu unterstützen, indem sie Technologie sowohl strate-

**CFOS PLANEN VOR ALLEM INVESTITIONEN IN DIE DATENANALYSE**



Arbeitsmarktstudie 2015 (Deutschland)

Foto: Siemens, Teradata

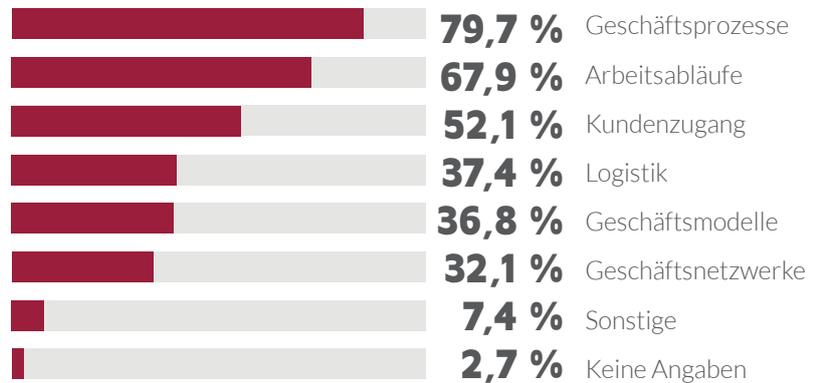
☞ Durch Digitalisierung und Big Data können CFOs auf eine Fülle von Informationen zurückgreifen.

gisch als auch taktisch zu einer unternehmerischen Priorität machen.

#### >> Finance Data <<

Auf 40 Zettabytes an strukturierten und unstrukturierten Daten aus Betriebssystemen, Mobiltelefonen, Twitter, Facebook etc. soll die weltweite Datenmenge bis zum Jahr 2020 wachsen. Durch die explosive Entwicklung von Big Data und Analytics ist bereits ein riesiger Pool zuvor nicht verfügbarer Ressourcen entstanden. Für den CFO stellt sich die Frage, mit welchen Prozessen, Systemen und Tools er die Möglichkeiten der Digitalisierung für den Finanzbereich und das Unternehmen nutzbar machen kann. Die systematische Nutzung von Big Data bietet konkrete Chancen auf Qualitäts-, Rationalisierungs- und Umsatzoptimierung. Allerdings liefert das bloße Sammeln von Daten noch keine Erkenntnisse. Etwa die Hälfte der Finanzchefs wollen nach eigenem Bekunden im Rahmen ihrer Digitalisierungspläne in den Bereich Datenanalyse investieren, ergab eine aktuelle deutsche Arbeitsmarktstudie. Der Transformationswille hängt von der Unternehmensgröße ab: Insbesondere für Finanzvorstände großer Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern ist die Digitalisierung der wichtigste Investitionsbereich (56 %). In kleineren Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern wollen immerhin noch knapp 40 Prozent der Finanzchefs Geld in die Digitalisierung stecken. Finanzexperten benötigen sofortigen Zugriff auf die erforderlichen Insights, um erfolgsorientierte Entscheidungen für ihr Unternehmen treffen zu können. Der Zugriff auf diese Daten schafft außerdem mehr Möglichkeiten, auf der Grundlage fundierter Kenntnisse die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu optimieren. Wichtig ist darüber hinaus, eine digitale Architektur für die vorhandenen Daten zu erstellen und damit eine Harmonisierung zu erreichen. Foltyn bringt dazu ein Beispiel für fehlende Digitalisierung: »Durch Definitionsunterschiede in Systemen und Abteilungen waren etwa in den Geschäftsberichten eines Telekom-Unternehmens 20 Millionen Businesskunden angeführt, in Wirklichkeit waren es zwölf Millionen.« Leonhard Muigg, Koordinator Industrie 4.0 bei Siemens,

**IN WELCHEN BEREICHEN SEHEN SIE DIE GRÖSSTEN AUSWIRKUNGEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION AUF IHR UNTERNEHMEN (MEHRFACHANTWORTEN MÖGLICH)?**



Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe werden in einer DSAG-Umfrage als jene Bereiche mit der umfangreichsten Transformation genannt.

Quelle: DSAG 2016

☞ Mit der systematischen Nutzung von Big Data ergeben sich konkrete Chancen auf Qualitäts-, Rationalisierungs- und Umsatzoptimierung.



**THOMAS FOLTYN, TERADATA:** »Es gibt heute kein Unternehmen, das es sich leisten kann, anfallende Daten nicht zu beachten.«

ergänzt: »Die Anpassung an die Dynamik und Flexibilität der zukünftigen Industrielandschaft ist erfolgsentscheidend. Die Industrie muss den neuen Weg der Digitalisierung gehen, um die Produktions- und Entwicklungsstandorte auch hier in Zentraleuropa abzusichern. Zwar werden die Eckpfeiler des Finanzmanagements Bestand haben, aber die Instrumente werden immer ausgereifter und bilden eine große Anzahl an Tools für das Finanzcockpit in einem Unternehmen.«

#### >> Digitale Security <<

»Früher war Cybercrime ein Studentenspaß. Heute ist das System komplex ge-

worden. Die Angriffsmethoden haben sich massiv geändert«, betont Andrea Nowak, Deputy Head of Digital Safety & Security Department am AIT Austrian Institute of Technology. Sie bewertet die IKT als *die* kritische Infrastruktur unserer Gesellschaft. Finanzen und Controlling stehen besonders im Fokus. Mit komplexen Attacken wird auf verschiedenen Ebenen über Monate versucht, ein System anzugreifen. »Das macht Security-Maßnahmen schwierig, weil ich nicht weiß, wogegen ich mich schützen soll.« Nowak nennt zwei Security-Projekte, die auch für den Finanzbereich Bedeutung haben. Im Projekt CAIS wird an der technischen Basis für ein umfassendes Cyber Attack-Information-System aus einer nationalen Perspektive gearbeitet. Ziel des Projektes ist die Entwicklung und Evaluation von Tools zur Analyse und Simulation von Bedrohungen im Cyberspace, mit welchen z.B. die Erkennung von der Welt noch unbekanntem Angreifern möglich wird. Im Cyber Incident Information Sharing, CIIS, werden Methoden und Technologien für den organisationsübergreifenden Austausch von Informationen über Cyber-Incidents zur besseren Abwehr von Cyberangriffen und zur effizienten Analyse der aktuellen Bedrohungslage entwickelt. Laut der deutschen Arbeitsmarktstudie plant fast jeder dritte CFO in die Betrugserkennung oder das Risikomanagement zu investieren. ■

# SPORTLICHE HERAUSFO

## SAP IN DER STEUERBERATUNG

TPA Horwath zählt zu den führenden Steuerberatungskanzleien in Zentral- und Osteuropa, mit über 1000 MitarbeiterInnen in elf Ländern und an 26 Standorten. Flexibilität in der Bewältigung vielfältiger Aufgabenstellungen im Accounting und Controlling sowie in der Lohnverrechnung ist eine Voraussetzung für den Erfolg, sagt KMU-Partnerin Monika Seywald. Seit drei Jahren stellt sie eigene SAP-Teams auf.

50



**MONIKA SEYWALD.** »SAP ist am Anfang oft schwerfällig und umständlich, hat aber dann auch viele Vorteile.«

> **(+) PLUS:** In großen Unternehmen ist der Einsatz von SAP-Systemen »State-of-the-Art«. Wie kommt eine spezialisierte KMU-Steuerberaterin zu diesem Thema?

**Monika Seywald:** Wir werden immer wieder von Unternehmen angefragt, ob wir sie im Accounting oder in der Lohnverrechnung kurzfristig unterstützen können, wenn Mitarbeiter durch Krankheit oder Kündigung ausfallen. In den letzten Jahren wurde immer häufiger auch SAP-Know-how nachgefragt. Dafür haben wir qualifiziertes Personal. Wir bieten unseren Kunden mehrere Möglichkeiten, entweder wir bekommen direkten

Zugang zu deren SAP-Programm oder unsere Mitarbeiterinnen kommen ins Haus.

**(+) PLUS:** Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für Unternehmen im SAP-Bereich? Was können Sie, was Unternehmen selbst nicht schaffen?

**Seywald:** Zumeist geht es um eine Systemumstellung oder einen Wechsel auf SAP, der die Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen stellt. Oft sind es aber auch nur ein wenig Unsicherheit oder fehlende Ressourcen, die dazu führen, dass externe Accounting- und Payroll-Kräfte zur Unterstützung beigezogen werden. Es ist aber nicht

so, dass Unternehmen solche Veränderungen nicht selbst schaffen könnten.

**(+) PLUS:** SAP wird oft als zu komplex, kompliziert und anwenderfeindlich charakterisiert, gerade kleinere Unternehmen bräuchten das nicht. Was ist Ihre Erfahrung?

### WEITERE INFOS

> **Mag. Monika Seywald,**  
TPA Horwath  
monika.seywald@tpa-horwath.com  
> **Tel.:** 01/58835-126

# ORDERUNG

**Seywald:** Ja, das stimmt sicherlich. SAP ist am Anfang oft schwerfällig und umständlich, hat aber dann auch viele Vorteile. Gerade für international tätige Firmen ist es wichtig, Daten von unterschiedlichen Standorten rasch und vergleichbar zur Hand zu haben. Ist man einmal mit dem System vertraut, geht alles so wie mit jeder anderen Software.

**(+) PLUS:** Welche Vorteile bzw. welchen Mehrwert können Sie einem Unternehmen bieten, das mit SAP arbeitet?

**Seywald:** Wir haben viel Erfahrung im Rechnungswesen

« DER TREND GEHT KLAR IN RICHTUNG PAPIERLOSES BÜRO, IN ALLEN BEREICHEN UND IN ALLEN UNTERNEHMENSGRÖSSEN. »

auf Kundensystemen, z.B. auch auf Navision oder BMD-NTCS. Heute ist es ungemein wichtig, qualifizierte Accounting-Mitarbeiterinnen mit Top-Ausbildung und Fortbildungsbereitschaft flexibel und zuverlässig bereitzustellen. Denn meistens werden eben genau solche Personalreserven zur Kompensation von krankheitsbedingten Ausfällen nachgefragt. Da sind wir super flexibel und können jederzeit und rasch Teams nach Kundenbedarf aufstellen. Für mich persönlich ist das eine sportliche Herausforderung.

**(+) PLUS:** Der immer größere Druck zur Digitalisierung fordert Unternehmen wie Dienstleister. Wenn Sie einen Haupttrend in Ihrem Beratungsumfeld benennen würden, was wäre der?

**Seywald:** Wir sehen ganz klar einen Trend in Richtung papierloses Büro, in allen Bereichen und auch in allen Unternehmensgrößen. TPA Horwath hat dafür sogar ein eigenes Produkt entwickelt. Mit »DigiSmart« bieten wir dem Kunden die Möglichkeit der papierlosen Buchhaltung. Alles, was er dafür braucht, ist ein handelsüblicher Scanner und eine stabile Internetverbindung.

**(+) PLUS:** Steuerberater und Wirtschaftsprüfer zählen zu den Gewinnern jeder Steuerreform. Die Kanzleien wachsen, die Beraterzahlen schießen in die Höhe. Wohin geht die Reise?

**Seywald:** Als ich 1991 bei TPA Horwath als Berufsanwärterin begonnen habe, hatten wir rund 60 Mitarbeiterinnen. Heute sind wir über 1000 in elf Ländern. Der Grund für dieses außerordentliche Wachstum sind nicht die Steuerreformen, sondern unsere Kundennähe und die Fähigkeit, Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und sie auch international damit besser zu beraten.

Um flexibel und rascher als der Wettbewerb agieren zu können, braucht es Generalisten und Spezialisten unter einem Dach. Einzelberater oder kleine Kanzleien können bestimmte Aufgabenstellungen gar nicht mehr bewältigen und verfügen auch nicht über entsprechende Personalressourcen. ■

51

## Ein Kabel genügt: Panel-Anbindung im Feld mit CP-Link 4.



DVI, USB 2.0, Stromversorgung:  
im Standard-Cat.6A-Kabel.

### 100 Meter

[www.beckhoff.at/CP-Link4](http://www.beckhoff.at/CP-Link4)

Die neue Beckhoff-Panel-Generation mit industrietauglichem Multitouch-Display bietet eine große Variantenvielfalt hinsichtlich Displaygrößen und Anschlusstechniken. Mit CP-Link 4 wird das Portfolio um eine einfache, auf Standards basierende Anschlusstechnik erweitert, die auch als Schleppkettenvariante erhältlich ist: Das Videosignal, USB 2.0 und die Stromversorgung werden über ein handelsübliches Cat.6A-Kabel übertragen. Kabel- und Montagekosten werden reduziert. Es sind keine Panel-PCs, spezielle Software oder Treiber notwendig.



TOP-PRIORITÄT SICHERHEIT  
**SCHNELL MAL  
EINE MILLION  
ÜBERWEISEN**

Die Methoden der Cyber-Kriminellen werden immer raffinierter und bringen ihnen auch hierzulande viele Millionen. Für Aufsehen sorgten jüngst gefälschte Überweisungsanweisungen mittels »Fake President«-Schmäh, präparierte Invoice-Mails oder Erpressung durch Datenverschlüsselung. Wie schützt man sich?

VON ALFRED BANKHAMER



**Ob brutal oder raffiniert**, schnell oder wohlbedacht: Cyber-Gauner entwickeln laufend neue Methoden, die sich für sie auf alle Fälle lohnen. Bis zu 500 Milliarden Euro sollen die

dunklen Internetgeschäfte die Welt jährlich kosten. Von den guten alten Denial-of-Service-Attacken, bei denen mit brutaler Rechenpower – meist durch zuvor gekaperte PCs und Server – die Firmen-IT mit Anfragen überflutet und lahmgelegt wird, falls etwa nicht brav ein Schutzgeld bezahlt wird, über sogenannte Ransomware, das sind kleine, feine Schadprogramme, die alle Firmendaten verschlüsseln, bis hin zu den wahren Meisterstücken des Cyber-Crimes, bei denen durch fleißiges und geduldiges Ausspionieren und einfühlsame persönliche Betreuung die wirklich großen Beträge abkassiert werden. Dazu gehört der für Finanzabteilungen besonders peinliche »Fake President Fraud«. Die in Oberösterreich beheimatete FACC AG hat dies rund 50 Millionen Euro gekostet – und die Finanzvorständin den Job.

#### >>50 Millionen weg<<

Die Verbrecher machen sich bei dieser raffinierten Methode durch Sicherheitslücken und persönliche Kontaktaufnahmen so weit mit dem Unternehmen und den wichtigen Führungskräften vertraut, dass sie schließlich die Finanzbuchhaltung genau zum richtigen Zeitpunkt davon überzeugen, große Beträge an fingierte Konten (etwa für eine möglichst geheim gehaltene Übernahme) zu überweisen. Im Fall der FACC war »nur« die FACC Operations GmbH betroffen, während die IT-Infrastruktur, Datensicherheit, IP-Rechte sowie die operativen Bereiche des Unternehmens laut einer Aussendung von den kriminellen Aktivitäten verschont blieben. Wie der Millionen-Coup genau ablief, ist noch unbekannt. Derzeit wird noch ermittelt und eventuelle Schadenersatz- und Versicherungsansprüche geprüft. Aber Achtung: Bei Nachlässigkeiten zahlen Versicherungen nicht!

»Die Methode, sich als Chef auszugeben, ist sicher die dreisteste und funktio-

niert bei international tätigen Unternehmen sehr gut«, meint Dieter Steiner, CEO des deutschen Cloud- und Security-Unternehmens SSP Europe, das vor allem durch seine hochsichere Dateiaustauschplattform Secure Data Space bekannt ist. Auch einer seiner Kunden war davon schon einmal betroffen und hat zwei Millionen Euro nach Asien überwiesen. Ein »Chef« konnte die Finanzabteilung davon überzeugen. »Hier werden oft wirklich alle Tricks eingesetzt, Unternehmen oft monatelang überwacht, das E-Mail-Konto des CEOs gehackt und dann an einem passenden Tag, an dem etwa wirklich eine größere Aktion anstehen sollte, zugeschlagen«, so Steiner. Die bestens organisierten Banden wissen durch ihre Spionage genau, wann wer wie oft an einem Standort ist, die Anrufer sind bestens informiert, instruiert und sprechen die entsprechenden Dialekte, um so schrittweise das Vertrauen zu erlangen. Wenn dann eine E-Mail vom richtigen Account mit der dringlichen Anweisung einlangt, eine Blitzüberweisung zu tätigen, um etwa eine Übernahme in trockene Tücher zu bringen, und der Finanzchef dieses Vorhaben auch noch bestätigt, ist die Chance groß, dass überwiesen wird. Die Chancen, je wieder einen Cent von der Summe zu sehen, sind hingegen extrem gering.

#### >>Aufklärung und Transparenz

Raffinierte Angriffe wie diese können oft auch sehr gute IT-Security-Systeme nicht verhindern. Hier sind auch viel Aufklärungsarbeit bei den Mitarbeitern, klare Regeln, Transparenz und auch ein Geschäftsklima, das es Mitarbeitern erlaubt, eigene Fehler und seltsame Dinge sofort zu melden, erforderlich. Denn die dunkle Gegenseite rüstet ständig auf. Täglich schwirren über 150.000 Viren im Internet herum, die mehr als eine Million Menschen in der EU zum Opfer von Cyber-Attacken werden lassen. Laut dem IT-Sicherheitsanbieter Kaspersky waren 58 Prozent der weltweiten Computer in Unternehmensnetzwerken im Jahr 2015 mindestens von einer Malware-Attacke betroffen.

Der größte Fehler ist laut den Sicherheitsspezialisten die Einstellung, die vor allem bei KMUs vorherrscht, dass ja noch nie was passiert sei und das eigene Unternehmen für die Gauner zu wenig interessant sei. Dabei richten sich laut dem »Symantec Security Report 2015« rund ein Drittel der Angriffe gegen Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern. Hinter den meisten Cyber-Attacken, wie etwa bei den derzeit sehr beliebten Erpressungs- bzw. Verschlüsselungs-Trojanern (Ransomware), stecken oft vollautomatische Systeme, die einfach nach schlecht gesicherten Systemen Ausschau halten. Ein Klick auf eine falsche E-Mail oder gefälschte Website und schon nistet sich die Schadsoftware ins System ein, um gleich Schaden anzurichten oder sich schön langsam bis zu den Entscheidungsträgern mit hoher IT-Sicherheitsstufe hochzuarbeiten.

#### >>Kann jeden erwischen<<

Selbst das renommierte US-Sicherheitsunternehmen RSA, das auch einige Kunden im Rüstungsbereich wie Lockheed Martin betreut, wurde in einem der aufsehenerregendsten Cybercrime-Fälle 2011 durch eine perfekt gezielte Phishing-Mail zum Opfer. Was genau gestohlen worden ist, blieb geheim, aber es hat sich sicher um hochsensible Daten von rund 15.000 Kunden gehandelt. Beim Spear-Phishing werden gezielt Mitarbeiter ausgesucht, um sie dann mit Social-Engineering-Tricks zu locken, um etwa eine eigentlich als unsicher eingestufte Spam-Mail doch anzuklicken, da ja gelegentlich doch etwas durch die strengen Spam-Regeln aussortiert wird oder die Mails interessant klingen. Laut einer Studie von Verizon klicken 23 Prozent der Mitarbeiter E-Mails mit interessant klingenden Anhängen wie »Planung2015.xls« oder »Gehaltsliste.xls« an, elf Prozent öffnen auch die Anhänge. Damit ist das Tor für Attacken geöffnet. Kombiniert mit immer wieder neu gefundenen Sicherheitslücken in Programmen – hier ein Fehler im Excel – und Tools aus dem Dark Internet nimmt das Schicksal seinen Lauf. Langsam

► arbeiten sich die Cyber-Gauner im Netzwerk nach oben, knacken die Passwörter der IT-Administratoren und spionieren privilegierte Benutzer mit Keyboard-Locker, die jeden Tastenanschlag aufzeichnen, und Kameras aus. Wenn es genug Informationen gibt, schlagen die Täter zum perfekten Zeitpunkt zu, manipulieren den Zahlungsverkehr oder übernehmen sogar Bankomaten, die dann freudig Geld ausspucken.

>>Große Dunkelziffer<<

Genauere Zahlen, wie oft und stark Unternehmen von Cyber-Attacken geschädigt worden sind, gibt es nur begrenzt. Im Normalfall kehren Unternehmen Cyber-Einbrüche und sonstige Sicherheitsvorfälle lieber unter dem Teppich, um nicht auch noch ihren guten Ruf zu beschädigen. Laut der Statistik im Bericht über die »Internet-Sicherheit in Österreich 2015« von CERT.at, dem österreichischen nationalen Computer Emergency Response Team, langten im Vorjahr 10.884 relevante Reports und 10.425 Meldungen von echten Sicherheitsvorfällen wie eben Phishing ein.

Die server-lähmenden Distributed-Denial-of-Service Attacken nehmen ebenso stark zu wie die Erpressungs-Trojaner. Zahlen sollte man hier laut den Sicherheitsexperten auf keinen Fall, da nur höchst selten der passende Schlüssel geliefert wird. Manchmal können aber hier Sicherheitsexperten die Daten retten. Einige Unternehmen wurden aber schon durch einen Verschlüsselungsangriff ihrer Geschäftsgrundlage beraubt. Dabei gibt es hier längst durchaus kostengünstige Backup-Lösungen von IT-Security-Unternehmen, die, wenn nicht schon zuvor der Trojaner erkannt wurde, trotzdem die Daten noch vor einer Verschlüsselung retten.

>>Gefälschte Rechnungen<<

Besonders die heimische Industrie war in letzter Zeit vom »Spoofed Invoice Fraud« betroffen, bei dem Rechnungen von langjährigen internationalen Geschäftspartnern kurz nach dem Einlagen nochmals mit einer neuen Kontoverbindung geschickt werden. 2015 gab es laut CERT rund ein halbes Dutzend derartiger Angriffe auf Unternehmen, bei denen finanzielle Schäden im sechs- bis siebenstelligen Eurobereich verursacht wurden.

Wichtig ist also, immer wirklich zu wissen, woher die Original-E-Mails stammen, da für solche Aktionen gerne schlecht gesicherte Internet-Server gekapert werden. Wirksame Abwehrmaßnahmen sind ein Domain Monitoring der eigenen Firmennamen, Produkte & Webseiten sowie ein klares Security Management, genau definierte Sicherheitsprozesse (etwa bei außerordentlichen Zah-

## EINFACHE UND WIRKSAME MASSNAHMEN

Große, umfassende Sicherheitssysteme sind freilich auch eine Kostenfrage. Oft sind die Maßnahmen, um die Sicherheit deutlich zu erhöhen, sehr einfach. Etwa durch die Verschlüsselung von E-Mails oder digitaler Signatur, die so gut wie gar nichts kosten, kann schon viel Schaden abgehalten werden.

**1. Sicherer in der Cloud?** Besonders kleinere und mittelständische Unternehmen können sich hochsichere Rechenzentren und IT-Systeme kaum leisten oder sie managen. Zertifizierte Cloud-Anbieter bieten hier längst eine höhere Sicherheit und es arbeiten hier laufend Sicherheitsexperten daran, die neuesten Methoden der Hacker lahmzulegen. »Unsere Cloud schirmt Unternehmen auch vor Verschlüsselungstrojanern ab und verhindert durch Backups Datenverluste«, meint dazu Andreas Dangl, Geschäftsführer der Fabasoft Cloud GmbH, die jüngst als erster Cloud-Anbieter mit der höchsten Zertifizierung vom europäischen Cloud-Verband EuroCloud ausgezeichnet wurde. Es gibt aber auch schon Security as a Service, also IT-Sicherheit für Unternehmen als Cloud-Lösung.

**2. Wer bin ich?** Das Wichtigste im digitalen Geschäft ist es, wirklich zu wissen, mit wem man kommuniziert. Dazu müssen auch die eigenen E-Mails garantiert von einem selbst stammen. Damit laufen die meisten Internet-Angriffe auch schon ins Leere. »Eine Zwei-Faktoren-Identifikation sollte heute in Unternehmen in geschäftskritischen Bereichen schon Standard sein«, betont Edgar Weippl, Forschungsdirektor von SBA Research, dem größten IT-Sicherheitsforschungsinstitut in Österreich. Neben dem Passwort sollte beispielsweise eine Bestätigungs-SMS am Handy oder eine Identitätskarte Pflicht sein. »Selbst bei von uns organisierten Konferenzen werden etwa Vortragende angerufen, damit sie Kreditkarten für eine Hotelbuchung preisgeben«, so

Weippl. Da hilft wiederum nur Aufklärung. Jedenfalls ist ein konsequentes Identitäts- und Zugangsmanagement das Kernelement einer jeden IT-Sicherheitsarchitektur und lässt viele Sicherheitsprobleme erst gar nicht entstehen. Verfahren, die einfach und günstig sind, wie etwa digitale Signatur, mehrstufige Authentifizierung etc., helfen schon.

**3. Mitarbeiter:** Die meisten Sicherheitsvorfälle werden durch Mitarbeiter ausgelöst - meist unabsichtlich bzw. durch Nachlässigkeiten, manchmal aber auch durch gezielte Industriespionage. Hier helfen Schulungen, klare Richtlinien sowie eine Unternehmenskultur, die es schätzt, wenn eigene Fehler, die immer einmal passieren können, rasch weitergegeben werden.

**4. Smartphones und Co.:** Eine große Gefahr stellen alle mobilen Gerätschaften dar, besonders eigene, ungesicherte Handys, Notebooks und Co. Einerseits sind hier die Daten und die Datenübertragung (etwa über öffentliche WLANs) schlecht geschützt, andererseits können Spione etwa mal auch über die Schulter blicken und so Passwörter stehlen.

**5. Gesamtkonzept für die Sicherheit:** Die Cyber-Gauner zielen immer auf das schwächste Glied im System. »Nicht Insellösungen, sondern ein umfassendes Sicherheitskonzept, das wiederum Teil einer IT-Strategie sein sollte, hilft«, meint dazu Franz Grohs, Geschäftsführer von T-Systems Austria. IT-Security und die IT-Transformation sollte immer Chefsache sein.

lungen Vier-Augen-Prinzip, direkte Telefonkontakte zu den Vorgesetzten, um nachfragen zu können) sowie die Festlegung einer Incident Response & Kommunikationsstrategie. Die aktuellen Sicherheitsarchitekturen setzen neben modernen Virenscannern und Firewalls besonders auf proaktive Sicherheitssysteme (wie Advanced Persistent Threat

at Tools und Security Information & Event Management), die Datenströme überwachen und mit Big-Data-Tools auswerten, laufend über die neuesten Internet-Bedrohungen informiert sind und bei Auffälligkeiten sofort Alarm schlagen. Zahlreiche Security-Spezialisten und große IT-Konzerne wie SAP und Co bieten dies an. ■



Das Phoron-Team: Wichtiger SAP-Partner aus Wien.

## DAS UNTERNEHMEN

- > SAP Beratung und Entwicklung v.a. ERP bzw. S/4 HANA
  - > Financial Supply Chain Management (Stichwort Simple Finance)
  - > SAP Project and Portfolio Management (PPM)
  - > SAP Customer Relationship Management (CRM)
  - > Lösungen zum Thema Industrie 4.0
- SAP Rollouts (Schwerpunkt Brasilien und Lateinamerika)

### Phoron Consulting GmbH (Österreich)

- > Geschäftsführer: DI Friedrich Lammer
  - > Umsatz: ~ 12 Mio. € (Gruppe)
  - > Mitarbeiter: 115 (Gruppe)
  - > Standorte: 3
  - > Sitz: Wien
- <http://www.phoron.at>

# START-UP MIT SAP

## From here to Brasilia

Der Wiener SAP-Berater Phoron Consulting ist ein Beispiel für die fulminante Entwicklung der Business-Software-Branche. Innerhalb von nur zwölf Jahren wuchs das Consulting-Unternehmen auf über 100 Mitarbeiter, mit Standorten in Wien, Stuttgart und Sao Paulo in Brasilien.

**> Phoron unterstützt Unternehmen** bei der Implementierung von SAP-Anwendungen und schaut ganz gezielt auf den Return-on-Investment. Das ist auch der Grund, warum die Phoron-Consulter ihre Kunden bis nach Übersee begleiten. International tätige Unternehmen schätzen das betriebsübergreifende Know-how und die Fähigkeit von Phoron, Geschäftsprozesse im klassischen SAP-Standard umzusetzen wie auch eigene Lösungen auf SAP-Technologie zu entwickeln.

Wie viele seiner Wettbewerber hat sich Phoron aus einem kleinen Team hochmotivierter Informatiker und Betriebswirte entwickelt und über die Jahre zu einem unverzichtbaren Partner des weltweit tätigen Software-Giganten SAP gemausert. Mitten in die Dotcom-Blase hinein gegründet, zu einem Zeitpunkt, als sich selbst SAP um die KMUs kümmern wollte (Stichwort mySAP),

war schnell klar, wohin die Reise geht. »Gutes Geld verdient man nur mit hervorragendem Know-how. Und SAP-Prozess-Know-how war zu allen Zeiten Geld wert«, erklärt Fried-

**“ International tätige Unternehmen schätzen das betriebsübergreifende Know-how von Phoron. ”**

rich Lammer, Geschäftsführender Partner von Phoron Consulting.

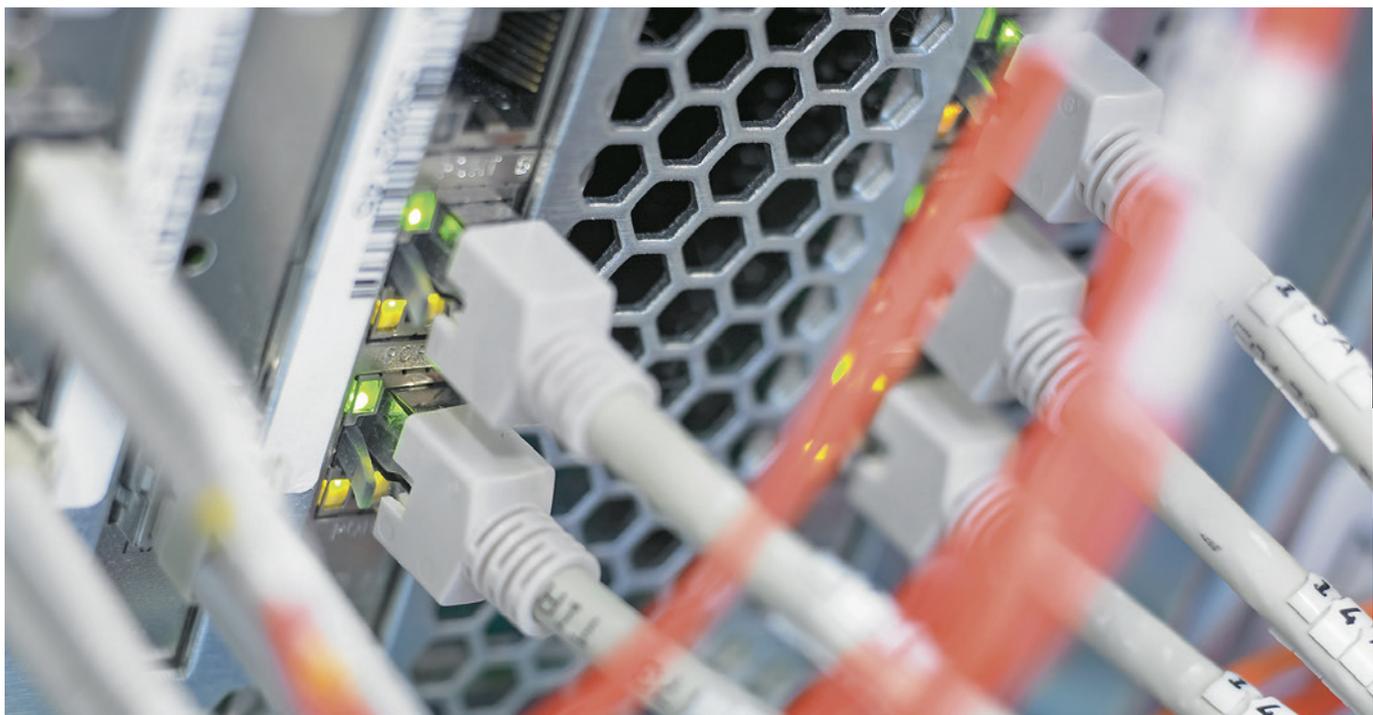
Mit einem Team von bereits 30 Consultants entwickelten die Berater 2006 »Phoron-pocket« und brachten damit ein neuartiges Interface zur Unterstützung des mobilen Zuganges auf SAP auf den Markt. 2009 erfolgte der Schritt ins Ausland – mit der Gründung von Standorten in Stuttgart und Sao Paulo. Heute zählt das Team mit über 100 Mitar-

beiterInnen zu den Top-5-SAP-Beratern in Österreich – mit erfolgreichen Rollouts in über 30 Ländern weltweit.

### >> Es zählen Kraft und Kondition <<

Für den passionierten Bergsteiger und Vielflieger Lammer zählen eisige Gipfel und monotone Langstrecken. So würde er auch viele seiner zahlreichen und erfolgreich abgewickelten SAP-Projekte charakterisieren. »Die einen Projekte sind anspruchsvolle 5000er, wo es auf Kraft und Kondition ankommt. Die anderen sind vergleichbar mit Marathonläufen, auf denen es ohne Ausdauer und Durchhaltevermögen nicht geht. Das haben wir über die Jahre lernen müssen. Es gibt im Leben und bei SAP nichts geschenkt.« Der Track Record der eigentü-

geführten Company kann sich daher sehen lassen. Eine ganze Wand voller Preise und die Auszeichnung zum »SAP-Partner of the Year 2015« zeugen von der Expertise und Erfahrung des jungen Unternehmens, das sich vor allem auf internationale Rollups konzentriert. Wettbewerber sprechen voller Ehrfurcht von den brasilianischen Ballkünstlern in der Guglgasse, dem Wiener Domizil der Firma. ■



56

Nachrichten, Wetter, Börsenkurse – alles in Echtzeit. Simultan zur Realität präsentierte Daten sind ein wesentlicher Faktor in der heutigen Wirtschaftswelt. Digitalisierung total lautet das Motto.

# Digitale Finanzwelt

VON KARIN LEGAT

**> »Die digitale Transformation** wird den Finanzbereich von morgen grundlegend revolutionieren«, betont Agatha Kalandra, Head of Finance Effectiveness bei PwC. »Der Kernbereich Finanz tendiert zu Big Data, neuen Datenvolumina, Echtzeitauswertung und Automatisierung«, ergänzt Sabine Dirgger, selbständige Unternehmensberaterin und Referentin an der ARS Controlling Akademie. Vorreiter auf dem Gebiet der Digitalisierung können den Monatsabschluss bereits in vier Tagen erstellen, die Kosten der Finanz um 40 % senken und damit stehen 20 % mehr Zeit für die Analyse von Daten zur Verfügung. Durch den Einsatz moderner Technologien ergeben sich völlig neue Möglichkeiten, die Finanzfunktion als strategische Businesskomponente zu positionieren. »Operative und strategische Planung müssen vernetzt werden. Dieses Thema hatten wir immer schon. Je besser die verfügbaren Werkzeuge, umso effektiver können die Aufgaben erledigt werden«, so Mario Rosenfelder, Geschäftsführer von consult-

network. Deloitte-Berater Markus Koch sieht Finanzchefs in der Innovationspflicht und nennt als Beispiel Starbucks. Deren Finanzabteilung kam auf die Idee, den Bezahlprozess für Kunden durch Prepaidkarten zu vereinfachen. Das klingt zunächst trivial, aber der Effekt waren zwei Milliarden Dollar mehr Cash in der Kasse. »Wie bei jedem Steuerungsprozess muss ich aber zuerst wissen, wo will ich hin, wie komme ich ans Ziel. Der Plan ändert sich durch die modernen Medien nicht von der Logik her. Ich habe heute nur andere Möglichkeiten, Daten zu besorgen und zu verwenden«, betont Rosenfelder.

“ 58 PROZENT DER CFOS HABEN DEN INVESTITIONSSCHWERPUNKT AUF IT-TECHNOLOGIEN GESETZT. ”

## >> Digitaler CFO <<

Der Finanzchef ist und bleibt Haupttreiber der Digitalisierung im Unternehmen – er denkt ganzheitlich und nicht funktional. Vorbei sind die Zeiten, in denen die Rolle eines CFO hauptsächlich darin bestand, Buchhaltungsvorgänge zu überwachen. Erreicht werden sollen v.a. eine höhere Transparenz und eine bessere Steuerung der internen Prozesse. Ebenso soll die Vernetzung von Arbeitsabläufen und Produktionsprozessen realisiert werden. Viele CFOs sehen in IT-Angelegenheiten inzwischen eine ihrer drei Top-Prioritäten im Arbeitsalltag. Nicht zuletzt darum wollen 20 % der Finanzchefs rasch Analytics und Big Data einsetzen. Bisher werden die Möglichkeiten der Datenanalyse von Finanzchefs laut Deloitte jedoch erst zu einem kleinen Prozentsatz genutzt.

## >> Finanz-Revolution <<

Agatha Kalandra von PwC nennt wesentliche Schritte der digitalen Transformation. »Die Nutzung von Social Media eröffnet dem Finanzbereich und dem CFO neue Möglich-

Fotos: SAP



Der Finanzvorstand (CFO) wird mehr und mehr zum Gestalter des Unternehmenswerts. Er entwirft, gestaltet, baut Fundamente und Strukturen, die Wachstum anregen, Komplexität beherrschbar und Kosten kontrollierbar machen.



»Der Kernbereich Finanz tendiert zu Big Data, neuen Datenvolumina, Echtzeitauswertung und Automatisierung«, sagt Sabine Diregger, selbstständige Unternehmensberaterin & Trainerin mit Schwerpunkt auf Finanzmanagement und Controlling.



»Operative und strategische Planung müssen vernetzt werden. Je besser die verfügbaren Werkzeuge werden, umso effektiver können die Aufgaben erledigt werden«, erklärt Mario Rosenfelder, Geschäftsführer von consultnetwork.



»Durch den Einsatz moderner Technologien ergeben sich völlig neue Möglichkeiten, die Finanzfunktion als strategische Businesskomponente zu positionieren. Bis 2018 wird etwa der Großteil aller Unternehmen seine Daten in Cloud-Systemen speichern, von der Finanz über HR bis zu CRM«, ist Agatha Kalandra von PwC überzeugt.

keiten der Zusammenarbeit, einen effizienteren Wissensaustausch unter Mitarbeitern und vor allem ein umfassenderes Kundenverständnis.« Zukünftig werde der ständige Austausch mit Kundinnen und Kunden sowie anderen Stakeholdern der Schlüssel für eine erfolgreiche Verankerung des Finanzbereichs sein. Durch den Einsatz von Mobile Devices wie Smartphones oder Tablets können Daten jederzeit und überall abgerufen werden. Entscheidungen werden damit schneller getroffen. Cloud Computing ist ein weiterer Schritt. Bis 2018 wird der Großteil aller Unternehmen seine Daten in Cloud-Systemen speichern, von der Finanz über HR bis zu CRM. Dies ermöglicht nicht nur geringere Gesamtbetriebskosten von bis zu 30 %, sondern auch eine flexible Skalierbarkeit sowie die individuelle Anpassung an das jeweilige Unternehmen, erwähnte Kalandra beim heurigen CFO-Forum in Stegersbach,

zu dem über 180 Finanzchefs aus ganz Österreich kamen. Ebenso Teil der Digitalisierung: Digital Workforce und Cybersecurity. Der Einsatz von Software, um Prozesse zu automatisieren, ermöglicht Unternehmen signifikante Kosteneinsparungen. Fehler können vermieden und Aufgaben deutlich schneller erledigt werden. Bis 2020 werden voraussichtlich über 64 % aller Finanzaufgaben automatisiert durchgeführt. Damit steht mehr Zeit für die Analyse der Daten zur Verfügung. »Nicht zu vernachlässigen ist der Schutz sensibler Unternehmensdaten. Das wird künftig nur durch eine umfassende Cybersecurity-Strategie gewährleistet sein«, betont Kalandra.

#### >> Im Blickfeld: SAP <<

Rund um Arbeit in Echtzeit, Performance-Steigerung, verbesserte Benutzerfreundlichkeit und Verfolgung von Trendthemen wie Big Data oder Industrie 4.0 kommt SAP in den Fokus, das Unternehmen mit der Echtzeit-Datenplattform HANA und S/4HANA unterstützt. »S/4HANA hebt Grenzen auf«, urteilt die Unternehmens-

beraterin Sabine Diregger. Sie sieht diese Entwicklung sehr positiv und bevorzugt das Einkreisssystem, also die enge Zusammenarbeit von Finanz und Controlling. »Der typische Buchhalter ist von der Persönlichkeitsstruktur anders als der typische Controller. Diese beiden unterschiedlichen Typen müssen enger zusammenarbeiten. Das bringt den Mehrwert.« Diregger ist überzeugt, dass sich das Buchhalterprofil insgesamt ändert, losgelöst von SAP HANA. Für Unternehmen mit eingefahrenen älteren Strukturen ist das eine deutliche Herausforderung. Hier muss dieser Veränderungsprozess bewusst gesteuert werden. Für die Zusammenführung, systemtechnisch wie organisatorisch, brauche es engagierte Verantwortliche – Geschäftsführer bei KMU bzw. CFO, die das gut durchdacht umsetzen. Die genannten positiven Aspekte bestätigt auch Mario Rosenfelder, schränkt allerdings ein: »S/4HANA war letztes Jahr ein echter Hype. Einige unserer großen Kunden experimentieren damit. Großflächig ist es aber noch nicht bei den Firmen angekommen, in Österreich genauso wenig wie in Deutschland.« ■



EIN SELBSTVERSUCH VON RAINER SIGL.



# Big Dada

Nur wer Daten hat, kann informiert entscheiden.  
Je mehr, desto informierter.



“

**Nicht nur Konzerne brauchen Daten, um ordentlich zu performen.**

”

58

An ihren Daten sollt ihr sie erkennen! Haha, kleines Scherzerl, aber im Ernst: Mein Leben hat sich schon grundlegend geändert, seit ich ordentlich Buch führe. Ich mein, früher war mir das absolut zuwider. Meine Rechnungen hab ich mal mehr, mal weniger zerknüllt in einen Karton unter dem Schreibtisch geworfen, Honorarnoten und Zahlungsbelege waren irgendwo unter einem meterhohen Stapel Altpapier gelagert, die Kontoauszüge hat der Bub zum Papierfliegerbauen verwendet und im fetten Bene-Ordner »Wichtige Dokumente« habe ich hauptsächlich aus, öhm, Nostalgie liebgewonnene Unterwäschekataloge aus meiner Studienzeit endverstaubt gehabt – frage nicht! Mit anderen Worten: Unstrukturierte Daten – andere hatte ich nicht!

Aber jetzt, mit all diesen neuen Software-Tools, Smartphone-Apps, Monitoring-Gadgets, Datenarmbändern und Reporting-Werkzeugen ist bei mir alles vorbildlich geordnet, abgespeichert, verschlagwortet, suchbar, darstellbar in Tortendiagrammen, Balkendiagrammen und Tabellen, dass es eine wahre Freude ist. Denn nicht nur Konzerne brauchen Daten, um anständig zu performen, sondern jeder Einzelne, mein Lieber! Und drum sammle ich jetzt die Daten aus meiner Buchhaltungssoftware, meinem Bankkonto, meinem Firmenkonto, meinem Fahrtenbuch, meinem Kalender, meiner Schrittzähler-App, meiner Fitness-App, meinem Blutdruckmesser, meiner Rate-your-Day-App, meinem Traumtagebuch, meinem Twitter, meinem Instagram, meiner Facebook-Analytics-App, meiner Kalorien-App, meiner GPS-Tracking-App, meiner Smartwatch, importiere alles in diese mächtige Datenbank- und Analysesoftware und ZACK! Voilà, mein Leben, fein säuberlich in Zahlen!

Hätten Sie zum Beispiel gedacht, dass ich an Tagen nach Teamsitzungen durchschnittlich fünf Euro siebzig weniger ausbebe als an ungeraden Wochentagen, dafür aber am Tag danach 720 Gramm weniger auf die Waage bringe? Und das bei nur um zehn Prozent höherem Ruhepuls am Morgen? Oder dass an Mittwochen, an denen ich einen Radius von 6,9 Kilometern verlasse, aber nicht über 8.500 Schritte komme, bei abnehmendem Mond eine 42-prozentige Wahrscheinlichkeit besteht, dass ich mehr als 93 Minuten vor Facebook verbringe? Da staunen Sie, was? Da tun sich wahre Datenuniversen auf, mein Lieber! Das ist wie eine riesige neue Welt voller verborgener Zusammenhänge, ein noch völlig ungehobener Schatz an geheimnisvollen Mechanismen!

Ich sag Ihnen: Das ist die Zukunft! Und ich mittendrin! Was ich da schon alles nicht nur über mein Geschäft, nein, über mich selbst erfahren habe – unfassbar! Da kann man Stunden, was rede ich, Tage und Wochen damit verbringen und findet immer wieder was Neues! Nur eins ist komisch: Es sieht nach den vorliegenden Auswertungen bei mir irgendwie so aus, als gäbe es eine indirekt proportionale Relation der Nutzungsdauer der Datenauswertung zur allgemein durchschnittlichen Arbeitseffizienz. Muss wohl ein Bug sein.

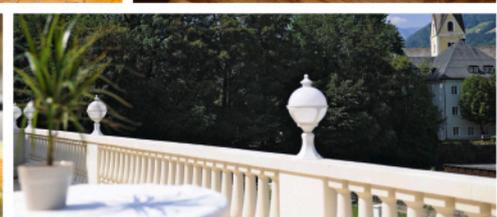


Illus: Thinkstock



# Familiärer ▶ LUXUS

am Fuße der Dolomiten



Das Grandhotel Lienz zählt zu den besten Fünfsterne-Häusern Österreichs: Zwei Gault-Millau-Hauben, drei Relax-Guide-Lilien und eine Weiterempfehlungsrate von 98 Prozent bei Holiday Check sprechen eine deutliche Sprache.

Das im traditionellen Grandhotel-Stil errichtete Haus bietet ein umfassendes Beauty- und Wellnessangebot, eine exquisite Küche und nicht weniger als elf Golfplätze in einem Radius von nur 65 Kilometern. Im Preis inbegriffen: 2000 Sonnenstunden pro Jahr und ein unvergleichliches Panorama.



**GRANDHOTEL LIENZ:** A-9900 Lienz/Osttirol, Fanny-Wibmer-Peditstraße 2

Tel.: +43/(0)4852/64070, Fax: +43/(0)4852/61874, E-Mail: [info@grandhotel-lienz.com](mailto:info@grandhotel-lienz.com), [www.grandhotel-lienz.com](http://www.grandhotel-lienz.com)

## Steering Business Digitally

### **Nutzen Sie die Potenziale der digitalen Welt für Ihr Unternehmen?**

Der Übergang in eine digitale Zukunft wird jedes Unternehmen – unabhängig von der Branchenzugehörigkeit – signifikant beeinflussen. Entscheidend wird sein, die richtige Strategie und die richtigen Fähigkeiten zu entwickeln, um sich dem veränderten Umfeld anzupassen und die Potenziale der digitalen Welt zu nutzen.

Wir unterstützen Sie in der Erhöhung Ihrer Wettbewerbsfähigkeit durch die Nutzung der sich aus der Digitalisierung ergebenden Möglichkeiten für die Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung. Wir entwickeln und implementieren für unsere Kunden wertstiftende Lösungen für das Gesamtunternehmen und einzelne Funktionsbereiche und implementieren diese gemeinsam mit einem Best-of-Breed-Partnernetzwerk.

**Loten Sie mit uns gemeinsam die Potenziale für Ihr Unternehmen aus.  
Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.**

Dr. Stefan Bergsmann  
+43 664 9219911 | [SBergsmann@horvath-partners.com](mailto:SBergsmann@horvath-partners.com)

[www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)

