

**#FloQast**

# Das Guidebook für Controller:innen

Aus dem Auge des Sturms in die Zukunft:  
So gelingt Ihr Monatsabschluss schneller  
als je zuvor



---

**Controller:innen haben keine einfachen Zeiten hinter sich: Weltweit haben Pandemie und Lockdowns die globale Geschäftswelt und Gesellschaft aus dem Nichts vor große Herausforderungen gestellt. Home-Office-Konzepte waren und sind in vielerlei Hinsicht enorm hilfreich, waren aber zu Beginn noch ein ungewohnter Balanceakt aus beruflichen wie privaten Verpflichtungen. Durch das Auge des Sturms haben sich Controller:innen nun weitestgehend gekämpft. Dabei haben sie komplexe Herausforderungen bewältigt und vielfältige neue Skills und Erfahrungswerte hinzugewonnen.**

In diesem Report werfen wir einen Blick zurück wie auch voraus, stellen uns die Frage: Wie ist es Controller:innen seit 2020 in ihrem beruflichen Umfeld ergangen?

Was erwartet sie in Zukunft? Genau hierzu haben wir 250 Controller:innen und andere Finance-Leader befragt.

Weiter eingeflossen sind in diesen Report Daten von FloQast Kund:innen sowie Highlights und wichtige Insights aus einer Umfrage, die wir gemeinsam mit Dimensional Research durchgeführt haben.

---

#FloQast

# Insights im Fokus:

## Accounting-Teams: Remote-Tendenz stetig steigend

### Vor der Pandemie:

Verteilung in drei Gruppen, Mehrheit vom Büro aus tätig

**53,6%**  
Keine Remote-Mitarbeiter:innen

**20,6%**  
Wenige Remote-Mitarbeiter:innen

**14,1%**  
50% oder mehr Remote-Mitarbeiter:innen

### Nach der Pandemie:

**50%+ Remote**  
(nahezu 3-fache Steigerung)

  
Nur 1 von 10 Mitarbeiter:innen plant, vom Büro aus zu arbeiten (Rückgang um 80%).

Rest arbeitet teils oder vollständig Remote.

### Remote-Stolpersteine:



Herausforderungen bei der Kommunikation im Team

Setup im Home Office nicht optimal

Tech-Infrastruktur lässt zu wünschen übrig

## Monatsabschluss

Auch die komplexen Herausforderungen bei der Umstellung auf Remote-Arbeit konnten Accounting-Teams nicht aufhalten. Generell sehen die meisten Teams Remote-Modelle inzwischen vornehmlich positiv:

**45%**  
wie zuvor

**40%**  
schneller

  
Zoom, Slack, Teams & Co.: Kein anderer Faktor war bei der Zusammenarbeit so wichtig wie die Abläufe beim Monatsabschluss

## Perspektiven

Mehr Fokus auf Workflow-Automatisierung, Skillsets und ERP-Integration.



**Prozesse:** Abschluss und Varianzanalysen als Optimierungsmöglichkeiten



**Teams:** Work-Life-Balance und Entwicklungsmöglichkeiten



**Technologien:** Weitere ERP-Optimierungen

## Controller:innen: Nach disruptiven Monaten stärker als je zuvor

Schnellere Abschlüsse dank neuer Technologien, mehr Produktivität und weiter reichender Automatisierung

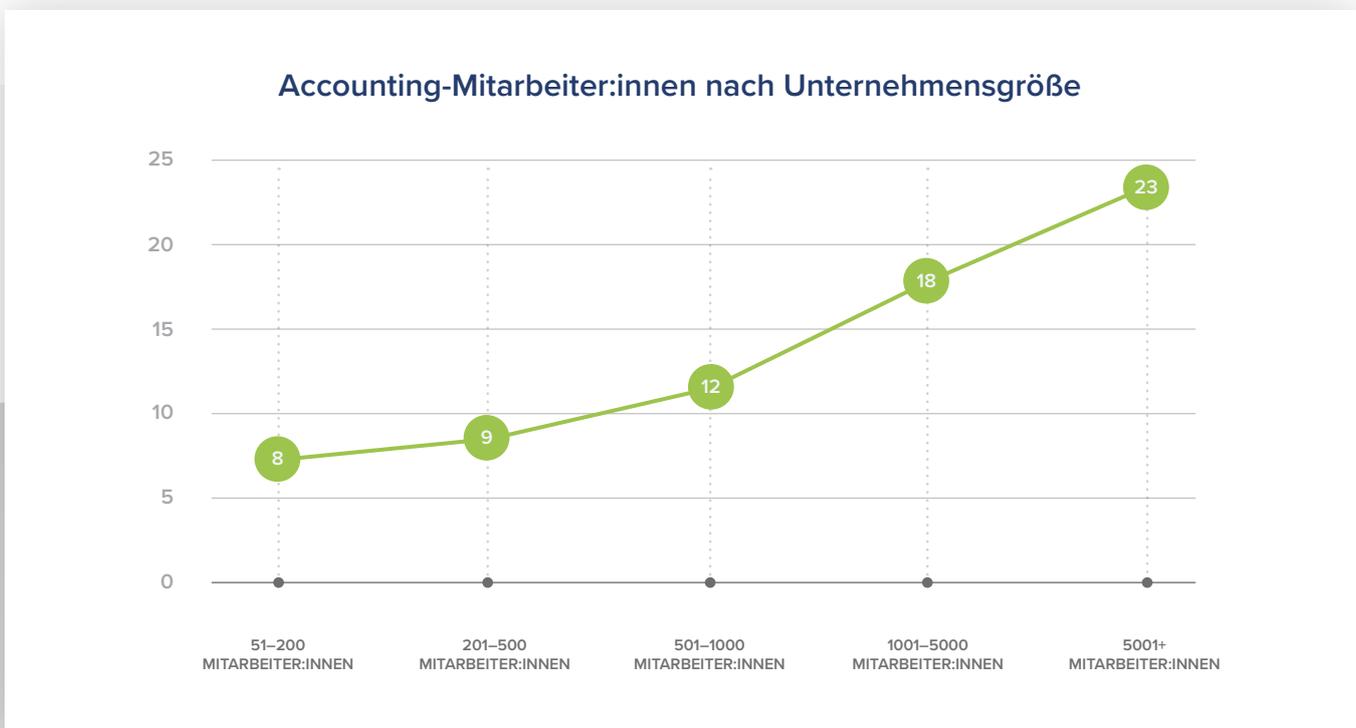
Effizientere Zusammenarbeit über Collaboration-Tools

Bessere Work-Life-Balance dank Remote-Optionen

# Stabile Grundlagen

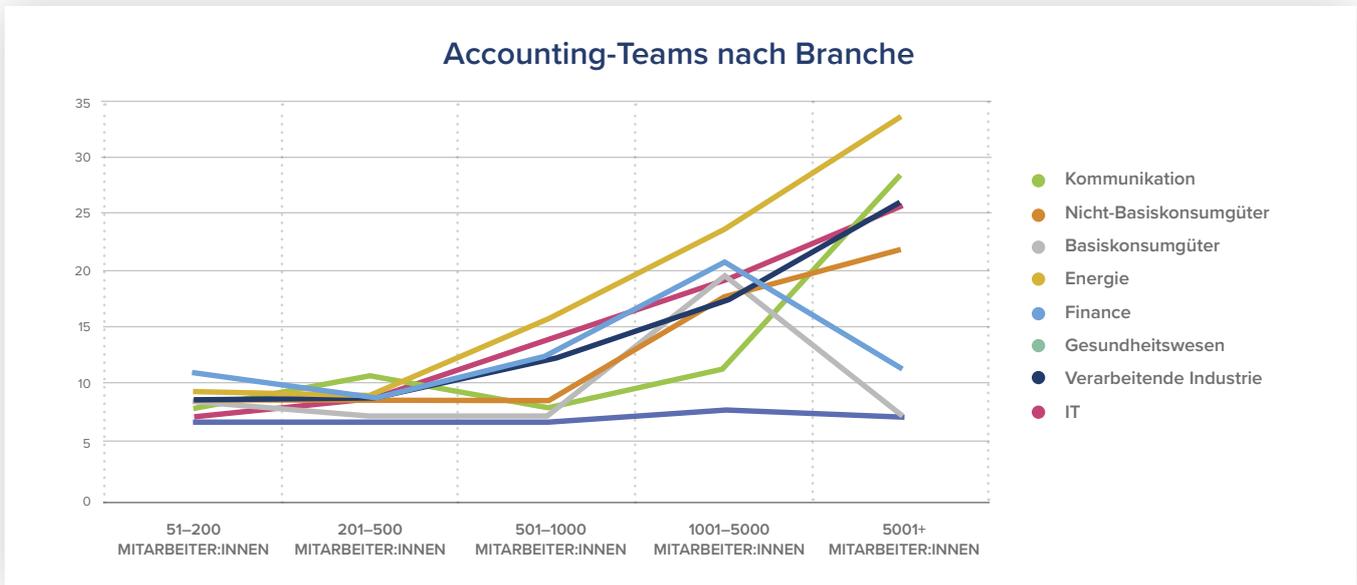
Als Startpunkt für unseren Report wählen wollen wir genau die Faktoren, die für Controller:innen schon immer unverrückbare Orientierungspunkte waren. Vor dem Hintergrund unserer Umfrage gibt es auch hier viele Aspekte, die laut Aussage der Teilnehmer:innen unverändert geblieben sind.

## Neues Wachstum, neue Accounting-Headcounts:



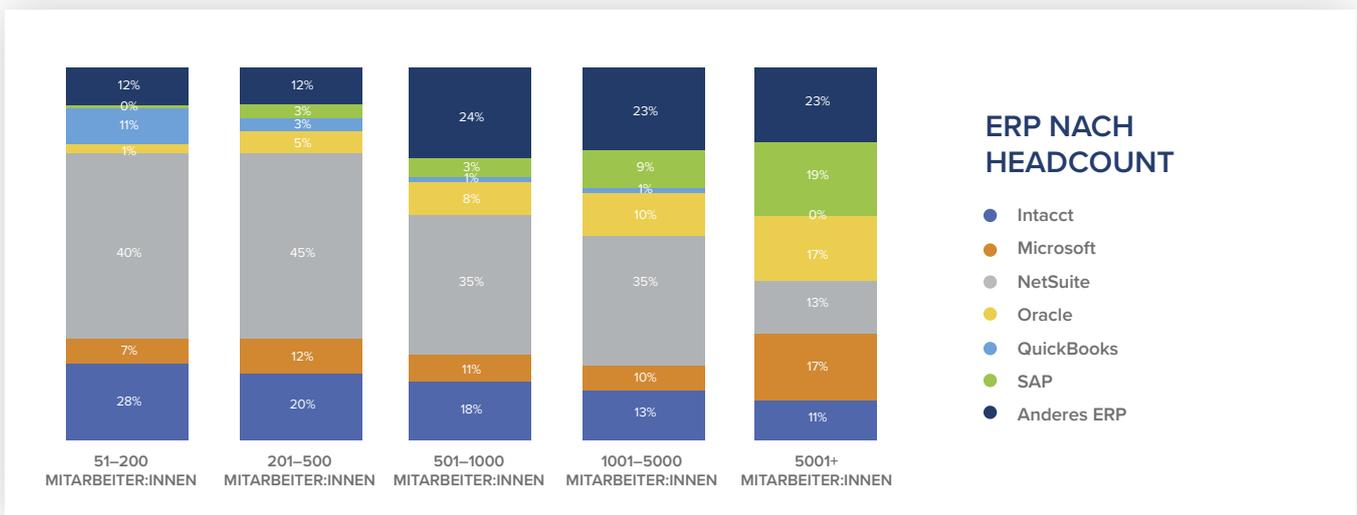
100% linear sollte dieses Diagramm aber nicht gelesen werden. Denn nicht selten haben Controller:innen ihre Funktionsbereiche effizient mit den richtigen Automatisierungsansätzen und Teams skaliert, ohne dass neue Kolleg:innen eingestellt werden mussten.

### Andere Branchen, andere Accounting-Headcounts:



Wie erwähnt ist dieses Verhältnis dabei freilich keineswegs linear, ist die Gesamtbesetzung im Unternehmen doch auch immer von der Anzahl der Transaktionen, ihrer Komplexität und der Automatisierung im Unternehmen abhängig. In verschiedenen Fällen sind Effizienzsteigerungen über branchenspezifische ERPs oder Anwendungen möglich.

### Unternehmenswachstum bedingt ERP-Anpassungen:



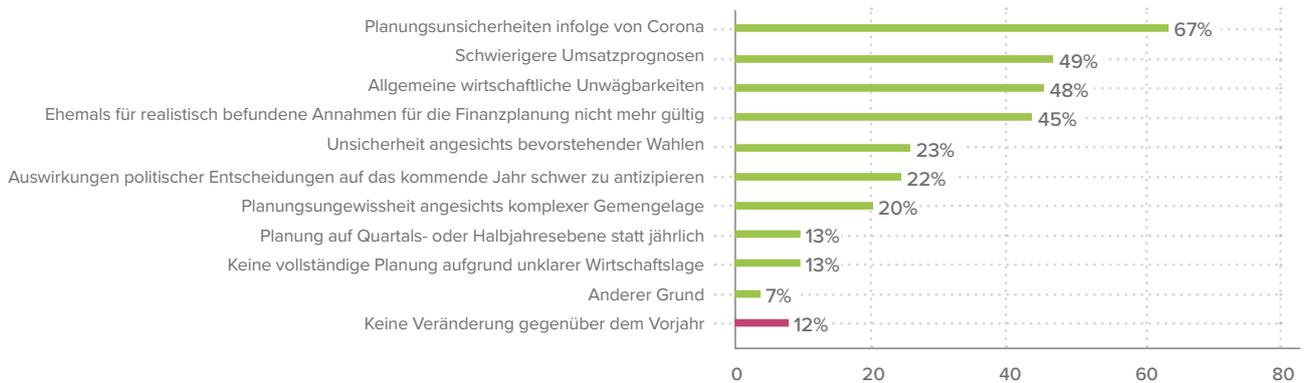
Für NetSuite, Intacct und QuickBooks finden sich einige Implementierungen mit eingeschränkter Skalierung. Erreicht ein Unternehmen eine Mitarbeiterzahl von 5.000, dominieren speziell branchenspezifische ERPs wie SAP und Oracle.

# Kein einfaches Jahr

Für Controller:innen war das vergangene Jahr schwerer denn je, laut einer kürzlich durchgeführten Studie mussten **88 %** ihre Planung dabei komplett umstellen.

## Wie hat sich Ihre Jahresplanung von den Vorjahren unterschieden?

(Mehrfachauswahl möglich)

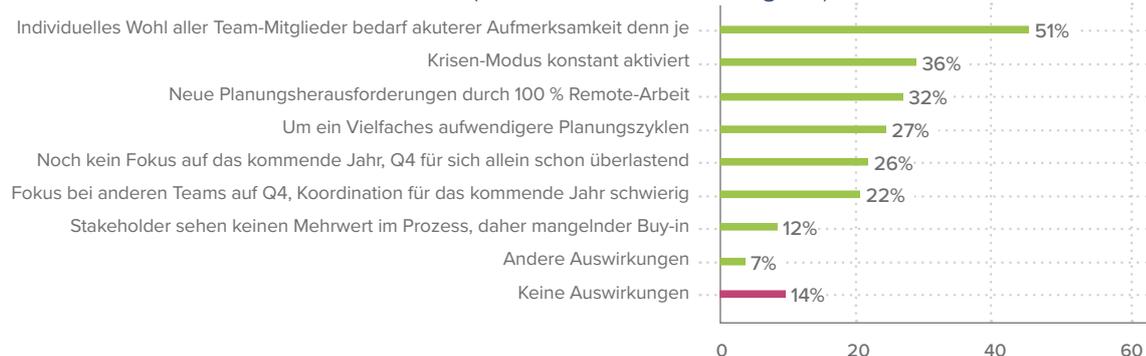


Für weite Teile unserer Gesellschaft hat Corona große Herausforderungen nach sich gezogen und in der Business-Welt Risiken und Erlösplanung schwerer einschätzbar gemacht. So haben auch **49 %** aller Befragten in punkto Umsatz grundlegende Unsicherheiten angemeldet.

Hier entsteht ein strategisch enorm wichtiger Schnittpunkt zwischen C-Suite und Accounting-Team, an dem Controller:innen im Zuge der Pandemie menschlich wie beruflich eine Rolle von großer Bedeutung zukommt: Denn jenseits aller Zahlen und Statistiken müssen sie nun auch darauf hinarbeiten, Leader und Inspirationsfiguren ihrer Teams zu werden.

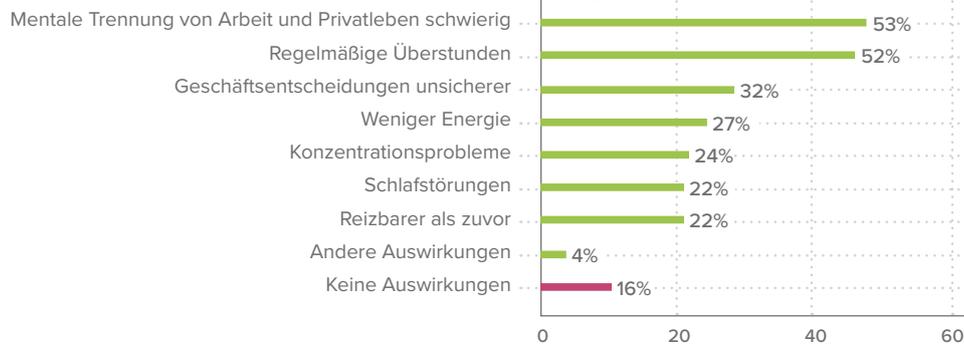
## Inwieweit waren Sie beruflich von wirtschaftlicher Planungsunsicherheit im Hinblick auf das kommende Jahr betroffen?

(Mehrfachauswahl möglich)



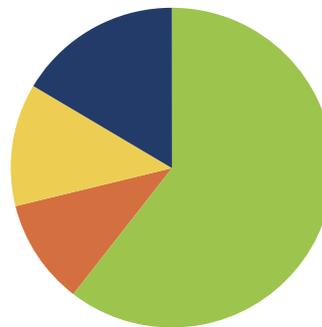
### Inwieweit waren Sie persönlich von wirtschaftlicher Planungsunsicherheit im Hinblick auf das kommende Jahr betroffen?

(Mehrfachauswahl möglich)



Bei aller Unsicherheit sehen die Befragten aber auch Grund zur Hoffnung. **62 %** zeigten sich nach wie vor auch hoffnungsvoll für das bevorstehende Jahr, **75 %** gehen davon aus, dass ihr Unternehmen nun wieder Spielraum für neue Investitionen hat.

Welche Erwartungen haben Sie für die geschäftliche Entwicklung Ihres Unternehmens im kommenden Jahr im Vergleich mit dem aktuellen?



- 62% Besser
- 17% Schlechter
- 11% Nicht sicher
- 10% Keine Unterschiede

## Die Umfrage zum Guidebook

Vor diesem Hintergrund haben wir Controller:innen zu ihrer Perspektive im Hinblick auf mehrere wichtige Themen befragt. Quintessenz bei allen Fragen: **Welches Wissen hätte Ihnen schon am ersten Tag Ihrer Karriere weitergeholfen?**

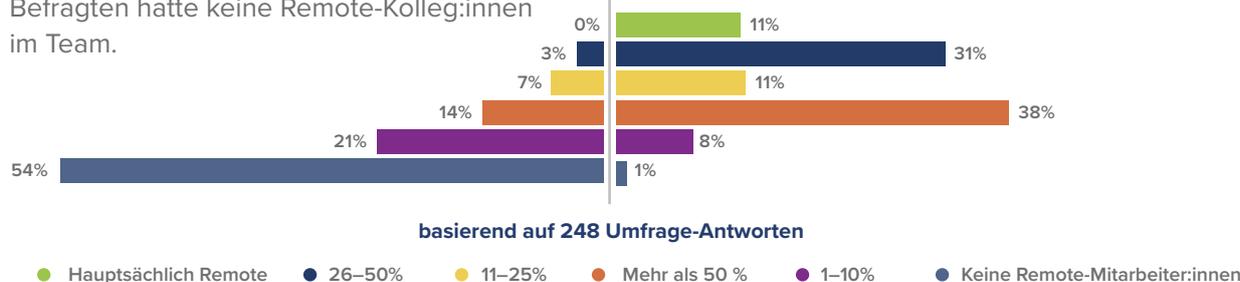
# Remote Work: Gekommen, um zu bleiben



## Vor der Pandemie

Vor der Pandemie waren bei der Vielzahl der Unternehmen speziell drei Arbeitsmodelle dominant.

Bei 53,6 % arbeiteten keine Mitarbeiter:innen Remote, im Falle von 20,6 % waren es einige wenige, bei 14,1 % mindestens die Hälfte der Belegschaft. Nahezu drei Viertel arbeiteten vornehmlich vom Büro aus, mehr als die Hälfte aller Befragten hatte keine Remote-Kolleg:innen im Team.



## Wunschmodell nach der Pandemie

Diese Zahlen haben sich grundlegend geändert.

Nur etwa 20 % arbeiten überwiegend im Büro vor Ort, und lediglich 10,9 % verfügen über keine Remote-Teammitglieder – allein hier also eine Veränderung um gut 40 %. Die Anzahl der Unternehmen, die ein Remote-Arbeitsmodell für mindestens die Hälfte aller Mitarbeiter:innen planen, hat sich von 14,1 auf 38,7 % nahezu verdreifacht.

Diese Zahlen sind in ihrer Bedeutung deckungsgleich mit einer akademischen Studie der Stanford Graduate School of Business, bei der im Verlauf der Pandemie insgesamt 30.000 Amerikaner:innen befragt wurden. Auch ihre Ergebnisse legen nahe, dass [Remote-Modelle weiterhin prägend bleiben](#). Etwa 20 % aller Arbeit, so die Prognosen der Studie, wird künftig vom Home Office aus verrichtet – gegenüber ursprünglich nur 5 % vor der Pandemie.

Diese Entwicklung reiht sich ein in eine lange Kette einschneidender Veränderungen in der Arbeitswelt mit einem logischen Prinzip: Was für ein Unternehmen in seiner Gänze nützlich war, hat sich auch langfristig durchgesetzt. „Für bestimmte Job-Rollen ist Remote-Arbeit einfach effizienter“ – so bringt es eine der befragten Controller:innen auf den Punkt. Eine andere Stimme attestiert der Flexibilität von Remote-Modellen unmittelbare Vorteile für die Work-Life-Balance: „Im Home Office mit flexiblen Arbeitszeiten habe ich auch tagsüber die Möglichkeit, meiner Freizeit nachzugehen oder mich zu entspannen. Währenddessen erledigen meine Kolleg:innen ihre Arbeit, die ich dann nach Fertigstellung abends prüfen kann. Überstunden fallen dabei quasi keine an.“

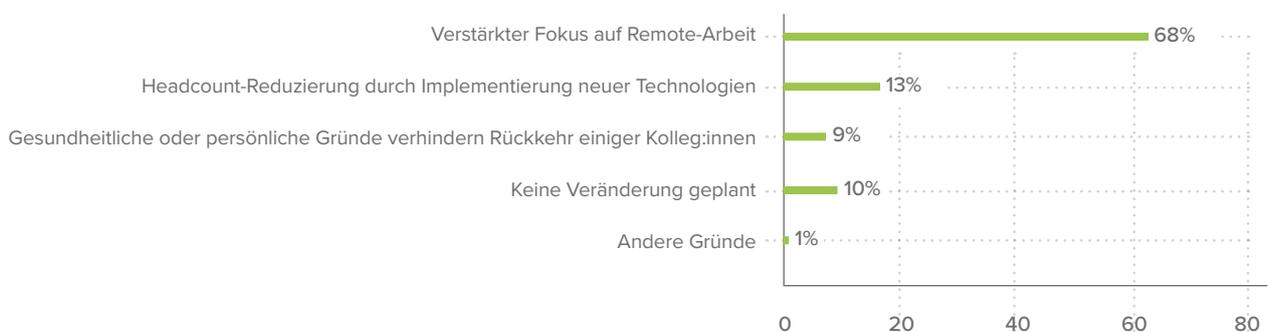
Und auch in Unternehmen, bei denen künftig alle Teams wieder vor Ort im Büro arbeiten, wird dann laut den Ergebnissen der Studie wohl mehr Flexibilität mit entsprechenden Arbeitszeitmodellen herrschen. Remote-Arbeit erfordert zusätzliche technologische Infrastruktur. Diese ist aber, so äußert sich auch eine der Befragten, „mit dem richtigen IT-Support ganz einfach einzurichten“.

# Was bedeuten diese Perspektiven für das klassische Personalmodell?

Beim Großteil der Befragten wird es zu einer Anpassung des Personalmodells hin zu Remote- oder Hybridkonzepten kommen. Gut zwei Drittel machen Remote-Arbeit für ihre Belegschaft im größeren Stil möglich, andere implementieren Technologien, die eine Headcount-Reduzierung gestatten.

## Aus welchem Grund ändern Sie Ihr Personalmodell nach der Pandemie?

(Mehrfachauswahl möglich)



Neben den positiven Effekten für die Mitarbeiter:innen wirkt sich eine bessere Work-Life-Balance natürlich auch nicht unerheblich auf das Geschäftsergebnis aus. Hier machen verschiedene Faktoren eine Umstellung beim Personalmodell für Controller:innen wertvoll:

Einige der Befragten führten die Anpassungen teilweise auch auf Platzmängel zurück:

„Seitdem wir nicht mehr vom Büro aus arbeiten, hat sich unsere Produktivität erhöht.“

“

„Wir sind froh, nicht mehr pendeln zu müssen, vom Home Office aus schaffen wir in der gleichen Zeit mehr.“

„Für bestimmte Job-Rollen ist Remote-Arbeit einfach effizienter.“

„Unser Büro war zu klein geworden. Social Distancing war dort auch schwierig.“

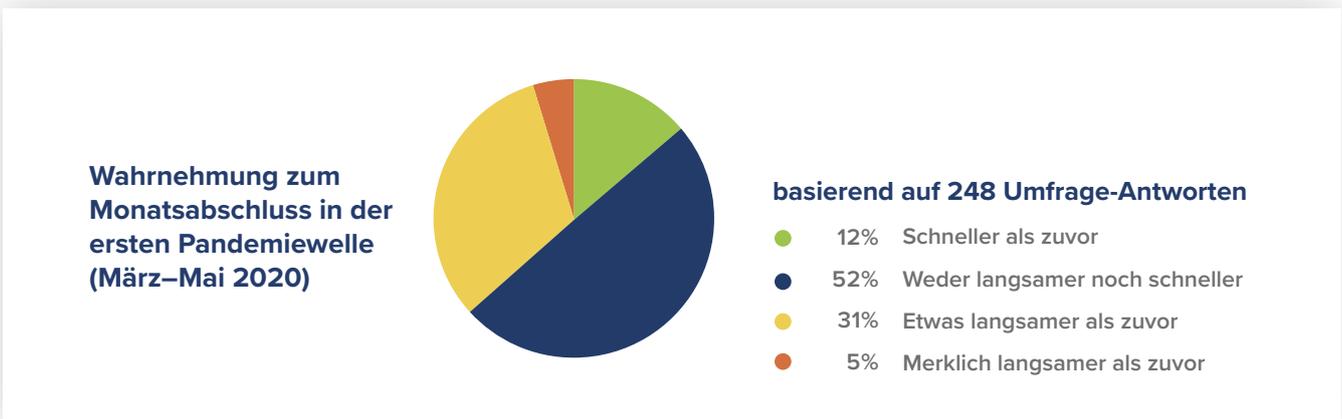
“

„Social Distancing ist mir weiterhin wichtig, aber dafür braucht es eine andere räumliche Trennung. Wir stellen zwar weiterhin ein, vergrößern unsere Bürofläche aber nicht.“

# Monatsabschluss in der Pandemie: Kein Sand im Getriebe

Der Monatsabschluss als solcher ist seit jeher mit absoluter Verlässlichkeit vor allem Zerreißprobe für die Nerven aller Beteiligten. Wie, so musste man sich anfangs fragen, würde die abrupte Umstellung auf Remote-Arbeitsmodelle diese Herausforderung nicht noch zusätzlich intensivieren? Die Ergebnisse ziehen dieser Besorgnis den Zahn und sprechen eine andere, umso klarere Sprache – ausgebremst wurden die Teams beim Remote-Abschluss in der Pandemie nämlich keineswegs. Selbst zu ihrem Höhepunkt waren für die Hälfte aller Befragten keine Unterschiede festzustellen, nur ein Drittel empfand die Prozesse vom Home Office als langsamer, **11.7 %** sogar schneller.

## Keine merklichen Verzögerungen in der Pandemie



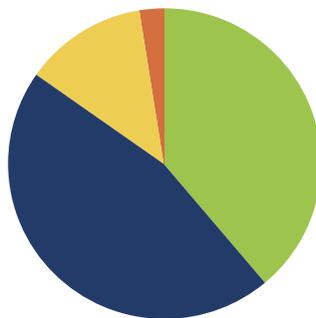
Bei diesen Ergebnissen erkennbar ist eine verblüffende Ähnlichkeit mit der zuvor erwähnten Studie der Stanford Graduate School of Business. Darin gaben 80 % der Teilnehmer:innen zu Protokoll, [von zu Hause aus genauso effizient oder sogar noch effizienter zu arbeiten](#) als vom Büro aus, lediglich 15 % hatten einen Produktivitätsrückgang beobachtet.

In unserer Umfrage war es einigen der Controller:innen ebenso gelungen, den Zeitaufwand für ihren Abschluss in der Pandemie zu verringern – laut Aussage einer der Teilnehmer:innen **im Remote-Modus von 15 auf 10 Tage**.

# Monatsabschluss in der Pandemie: Schneller denn je

Am überraschendsten jedoch sind die aktuellen Geschehnisse. Anfangs noch unfreiwilliges Experiment, ermöglicht Remote-Arbeit **40,6 %** aller Controller:innen einen schnelleren Abschluss als noch vor der Pandemie.

## Wahrnehmung zum Monatsabschluss aktuell



### basierend auf 248 Umfrage-Antworten

- 41% Schneller als zuvor
- 45% Weder langsamer noch schneller
- 11% Etwas langsamer als zuvor
- 3% Merklich langsamer als zuvor

Woher rührt diese signifikante Veränderung? Für einen der Befragten fand sich der Grund in der nun tagsüber zusätzlich verfügbaren Zeit, die nicht mehr im Pendelverkehr zum Büro verbracht werden muss.

**Andere Controller:innen sehen zudem diese Vorteile:**

“

*„Für mein Team hat sich unser Remote-Arbeitsmodell positiv auf unsere Produktivität ausgewirkt. Insgesamt sind wir tatsächlich effektiver als im Büro.“*

*„Home Office? Das läuft für uns super – gerade auch, wenn es an den Abschluss geht.“*

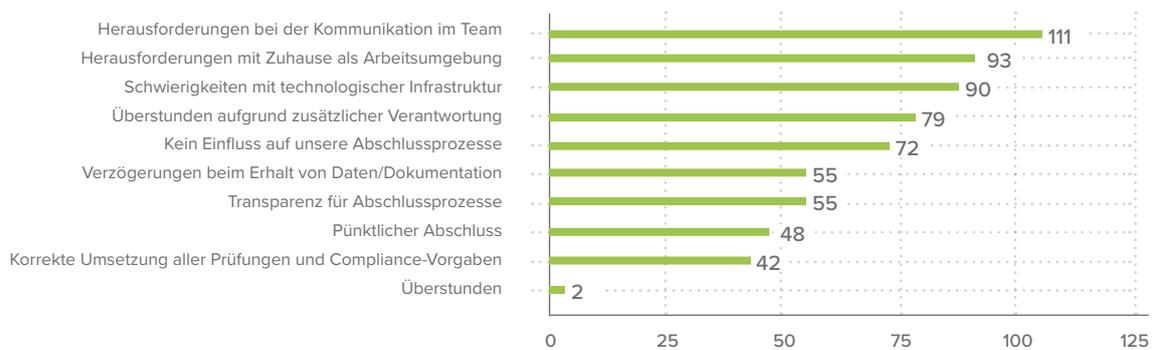
# Remote-Herausforderungen:

## Home Office nicht ganz dasselbe wie Firmen-Office

Derartige Erfolge sind umso beachtlicher, wenn man bedenkt, dass Work-from-Home-Konzepte für zeitkritische Controlling-Abläufe in der Theorie nicht unbedingt zuträglich ist. Auf die Frage, inwieweit sich Remote-Arbeit negativ auf ihren Abschluss ausgewirkt hatte, berichteten **44,8 %** der Teilnehmer:innen von Herausforderungen bei der Kommunikation mit ihrem nun über diverse Home Offices verteilten Team.

### Inwieweit hat sich Remote-Arbeit auf Ihren Abschluss ausgewirkt?

(Mehrfachauswahl möglich)



Auf dem zweiten und dritten Rang finden sich wenig überraschend Herausforderungen mit dem Zuhause als Arbeitsumgebung (**37,5 %**) und Schwierigkeiten mit technologischer Infrastruktur (**36,3 %**). Denn die Pandemie hat nicht einfach nur Arbeitsplätze in die eigenen vier Wände verlagert, sondern Lebensumstände teils komplett auf den Kopf gestellt. In punkto Setup von Anfang an gut aufgestellt war dabei die absolute Minderheit. Und parallel wollten noch Kindererziehung und Unterricht via Teams & Co. unter einen Hut gebracht werden. Für das Home Office [war da kaum mehr als Improvisieren möglich](#). Auch neue Technologien wollten gemeistert, [Probleme ad hoc behoben werden](#).

Mit ihrer rasch globalen Prägung sorgte die Pandemie zudem für ein gehöriges Maß an Ungewissheit – branchenübergreifend. Ungewissheit, die schon bald in stark gestiegenem Informationsbedarf mündete. Fast ein Drittel aller Befragten (**31,9%**) sahen sich angesichts immer neuer Informationsanfragen vermehrt zu Überstunden gezwungen. Für andere Teilnehmer:innen gestalteten sich das Onboarding neuer Kolleg:innen und die Aufrechterhaltung der Team-Moral in ihrer Remote-Umgebung schwieriger als zuvor.

Die Mehrheit empfand ihre neue Remote-Realität aber überwiegend positiv. Neben besserer Work-Life-Balance wurde dem Arbeitsmodell von mehreren Seiten geringe bis keine Beeinträchtigung der Produktivität attestiert.

“

„Für mich ist Remote-Arbeit ideal.“

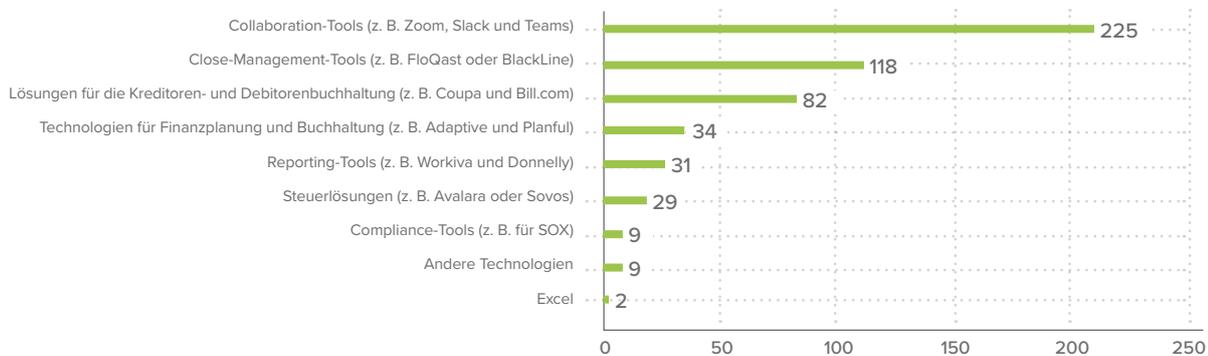
“

„Die Durchführung im Home Office hat unseren Abschluss nicht komplexer gemacht.“

# Technologie maßgeblich für Remote-Teams

Noch vor wenigen Jahrzehnten hätte man unter Remote-Arbeit wohl eher die telefonische Anmeldung an einem Unternehmensserver verstanden. Nach den Tech-Meilensprüngen der letzten Jahre ist sie aber „quasi dasselbe wie vom Büro aus arbeiten“, wie es einer der Umfrageteilnehmer treffend ausdrückte. Doch welche Tools waren für Controller:innen in der Pandemie die wichtigsten?

## Welche der folgenden Technologielösungen sind für Ihr Team in der Pandemie unersetzlich? (Mehrfachauswahl möglich)



Passend zu den Umständen der Umfrage fanden sich Collaboration-Lösungen wie Zoom mit **89 %** an der Spitze der genannten Technologien wieder. Gerade für über mehrere Kontinente verteilte Accounting-Teams sind sie von entscheidender Bedeutung. Das zeigt auch diese Aussage einer Controllerin im Rahmen der Umfrage: „Jetzt, wo ich besser verstehe, wie ich meine Teams über mehrere Länder hinweg im digitalen Raum zusammenbringe, agieren wir viel mehr als eine Einheit.“

Der Monatsabschluss ist definitiv eine der wichtigsten Säulen im Aufgabenplan aller Controller:innen. Umso mehr macht es da Sinn, dass die zugehörigen Tools direkt auf Platz 2 dieser Frage Einzug gehalten haben. Denn aus dem Monatsabschluss ergeben sich wichtige Abläufe für Buchhaltung und Finanzplanung. Können Prozesse hier dank Automatisierung schneller und präziser ineinander greifen, hat dies eine ganze Bandbreite an Vorteilen für Remote- und Hybridteams. Die Möglichkeiten der Workflow-Automatisierung waren für einen der Befragten „ein immens wichtiger Faktor, der uns als Remote-Team zu mehr Effizienz verholfen hat, sodass wir nun sogar Ausfälle leichter verschmerzen können – ohne ist meine Arbeit für mich nicht mehr vorstellbar!“

# Investition in die Zukunft:

## Automatisierung, Teams und Integrationen

Die digitale Transformation ist auch für Accounting- und Finanzwesen kein Novum und nimmt in ihrem Wirkungskreis ebenso immer mehr an Fahrt auf. Im Zuge der Pandemie ist es aber in Unternehmen weltweit zu Umstellungen gekommen, deren Dynamik sie so nicht erwartet hatten. Kein Wunder: So geht aus einer kürzlich [von McKinsey veröffentlichten Studie](#) hervor, dass dieser Wandel im Unternehmenskontext 40-mal schneller bewältigt werden musste als noch vor der Pandemie. Hätte ein Unternehmen zuvor für eine vergleichbare Transformation noch mehr als ein ganzes Jahr veranschlagt, galt es, sie nun in gerade einmal 10 Tagen zu gestalten.

Aktuell und in naher Zukunft werden Controller:innen vor allem drei Initiativen für den digitalen Finanzbereich vorantreiben: Workflow-Automatisierung, Skillset-Erweiterung für ihre Teams sowie nahtlosere Integration von ERPs mit anderen wichtigen Tools.

### Welches dieser digitalen Transformationsprojekte haben Sie kürzlich abgeschlossen bzw. werden Sie im kommenden Jahr abschließen?

(Mehrfachauswahl möglich)



Automatisierte Workflows ersetzen fehleranfällige manuelle Prozesse und schaffen Raum für Zeiteinsparungen und präziser abgestimmte Abläufe. Darüber hinaus erlaubt Automatisierung auch bessere Skalierung mit vergleichsweise moderatem Headcount. Am hart umkämpften Talent-Markt ist das kein unbedeutender Vorteil, zumal der Bildungssektor [kaum mit der Nachfrage nach qualifizierten Buchhalter:innen mithalten kann](#).

Controller:innen und Accounting-Teams werden also mit geringerer Besetzung mehr leisten müssen. Verborgener geblieben ist ihnen das freilich nicht. So kommentiert etwa einer der Teilnehmer unserer Umfrage: „Wir müssen systematisch so viele Aufgaben wie möglich automatisieren. Nur so haben wir Zeit, unsere Teams strategisch anzuleiten, ihre Expertise zu erweitern und wichtige Entscheidungen zu treffen. Mit der richtigen Technologie an unserer Seite lässt sich der Rest unserer Herausforderungen viel einfacher bewältigen.“ Ein anderer Befragter gibt zu bedenken, dass Automatisierung vereinzelt auf Widerstand bei C-Levels treffen kann, „die gegenüber Investitionen in Systeme zur Verbesserung von Team-Performance und Geschäftsergebnissen weniger aufgeschlossen sind“.

Unabdingbar für effektive Workflow-Automatisierung ist die Integration von ERP- mit cloudbasierten Tools. Sie ermöglicht es Controller:innen, strategischer zu agieren und präzise abgestimmte Zahlen rascher zu erarbeiten. Eine Empfehlung einer der Befragten hierzu: „Systeme sind mehr als nur ihr Preisschild. Von besonderer Bedeutung ist vielmehr, dass sie auch künftigen Anforderungen gewachsen sind und diese mitskalieren können.“

Eine andere Controllerin bemerkt gewisse Reibungsverluste bei ERP-Auswahl und Automatisierung: „Immer wieder musste ich das Zieldatum für meine Initiativen anpassen, weil rund um unser ERP-Upgrade noch keine Entscheidung gefallen war. Davon durfte ich mich dann aber nicht weiter aufhalten lassen, Automatisierung und Digitalisierung müssen unabhängig davon fokussiert implementiert werden.“

Auch hier deckt sich das Meinungsbild unserer Umfrage mit dem [anderer Referenzstudien](#): Mit mehr Automatisierung und KI lässt sich auch mehr Zeit in die Erweiterung von Skillsets im gesamten Unternehmen investieren.



*„Ein Monatsabschluss ist immer nur genauso präzise abgestimmt wie das Team dahinter. Auf die richtigen Mitarbeiter:innen zählen zu können, ist wichtiger als jede noch so innovative Software, jeder noch so effiziente Prozess.“*

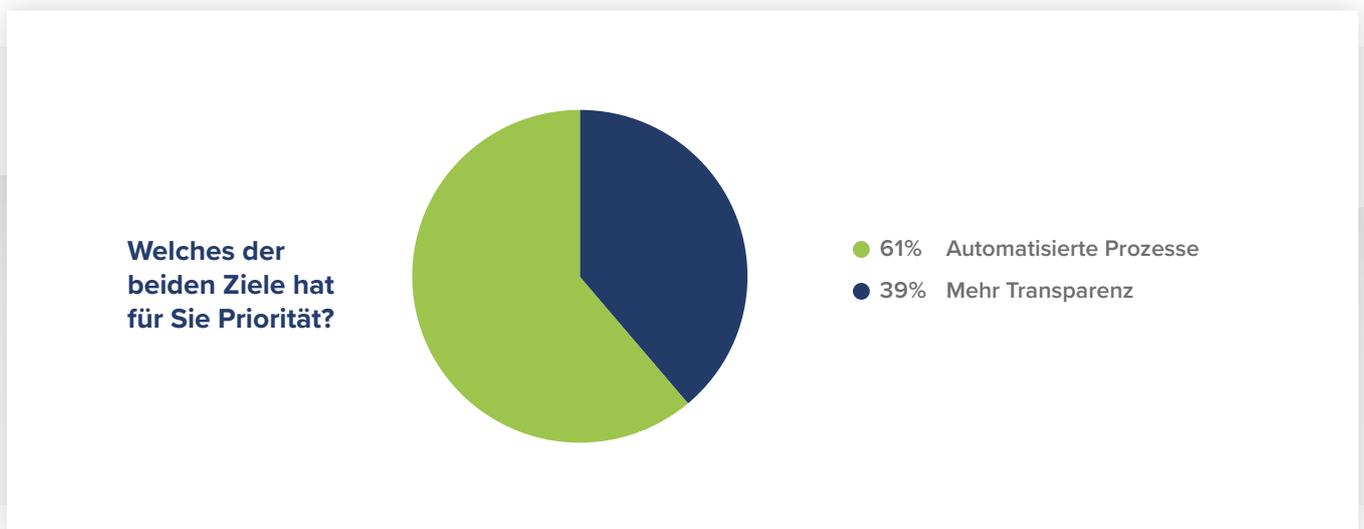
Lösungen für digitale Zusammenarbeit und Kommunikation werden vor dem Hintergrund von zunehmend mehr Remote-Arbeit immer entscheidender, vor allem für über mehrere Länder oder Kontinente verteilte Teams. Die für sie eklatanten Schwächen, die eine Controllerin im Rahmen der Umfrage Kommunikations- und Informationsabläufen attestierte, wären ihrer Aussage nach allerdings mit den entsprechenden Tools durchaus lösbar.

Bei der Kommunikation geht es aber nicht nur darum, die Zielsetzung zu formulieren und Informationen sowie Tools für die Aufgabe bereitzustellen. Eine der Befragten bringt es wie folgt auf den Punkt: „Das Warum zählt. Wer den Hintergrund einer Entscheidung kennt, kann sie auch klarer umsetzen.“

# Kompromisse haben ihren Preis

Häufig müssen Controller:innen einem Ziel den Vorzug gegenüber einem anderen geben. Wir wollten dabei genauer wissen, wie ihre Prioritäten gelagert sind. Hierzu baten wir die Umfrageteilnehmer:innen, zwischen jeweils zwei unterschiedlichen Zielen zu wählen.

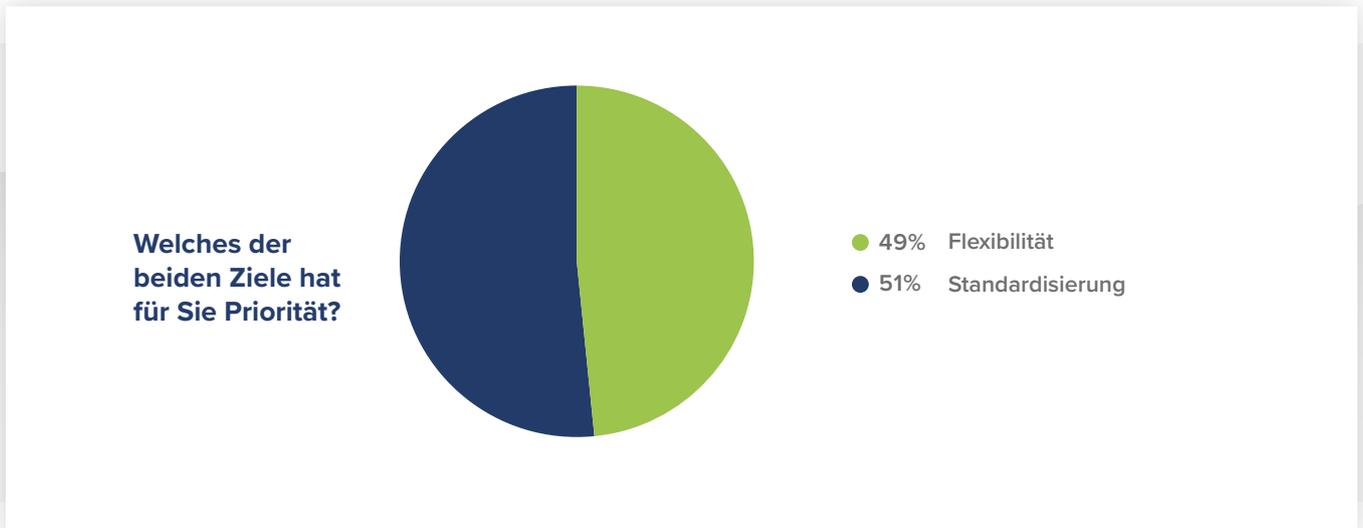
## Automatisierung: Wichtiger für Controller:innen als absolute Transparenz



Automatisierung verschafft Controller:innen nicht nur präzisere Zahlen, sondern macht auch das Handling von mehr Transaktionen möglich. So können Teams nahtlos skalieren. „Automatisieren kann man gar nicht früh genug. Natürlich bedarf es einer gewissen Vorbereitung, aber auf lange Sicht profitieren alle Beteiligten von Zeiteinsparungen“, meint hierzu auch einer der befragten Controller. Ein anderer bemerkt prägnant: „Manuelle Prozesse sind nie die Lösung.“

Aber auch eine gewisse Sichtweite und -tiefe ist wichtig. Für einen der Befragten muss dabei „der Status quo in allen Accounting-Bereichen stets ermittelbar sein“, ein anderer möchte mehr Einblick dazu, „ob alle Hauptbuch-Konten abgestimmt und zugewiesen sind“. Realisierbar sind beide Prioritäten mit dem Ratschlag eines weiteren Umfrageteilnehmers: „Es braucht ein Software-Tool für den Finanzabschluss, mit dem sich Ergebnisse wie auch Prozess klar nachvollziehen lassen.“

# Kopf an Kopf: Flexibilität vs. Standardisierung

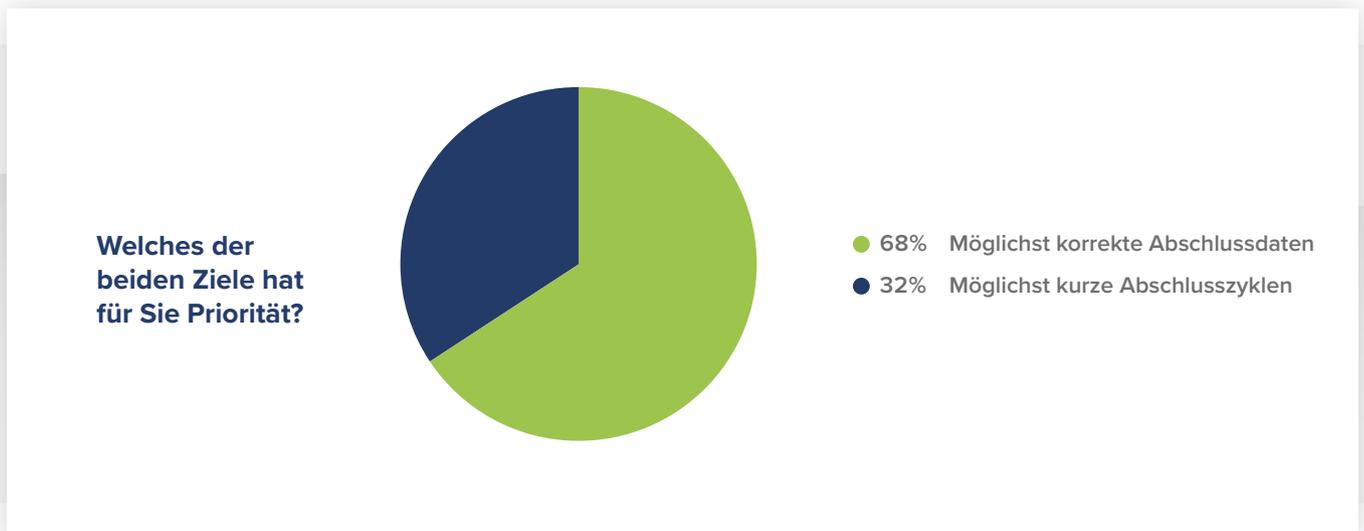


Die Waage bei Controller:innen halten sich Flexibilität und Standardisierung. Einerseits ist die Standardisierung von Prozessen für die Automatisierung ein wichtiger Vorbereitungsschritt. Gleichzeitig wird sie im Accounting aber begrifflich teils auch ganz unterschiedlich erfasst und bezieht sich nicht nur auf Prozesse. So beschreibt einer der Befragten frühe Standardisierung als „entscheidend für konsequentes Reporting“. Eine andere Teilnehmerin wünschte, sie hätte „die Metadaten und ihre Definition mit allen wichtigen Stakeholdern abgestimmt und katalogisiert“.

Auch Flexibilität wird teils sehr unterschiedlich verstanden. Für die einen geht es dabei um Tools und wie gut sie sich in bestehende Prozesse integrieren lassen, ohne diese eigens anpassen zu müssen. Je rigider eine Lösung, desto mehr wird sie hier auch ihr Ergebnispotenzial beschränken.

Flexibilität ist aber auch beim Monatsabschluss ganz entscheidend: So müssen Aufgaben und Abläufe etwa im Krankheitsfall rasch auf andere Mitarbeiter:innen übertragbar sein. Benötigt ein Fachbereich ad hoc weitere Informationen – gerade im Verlauf der Pandemie war dies häufig der Fall – muss das Accounting-Team dynamisch reagieren können.

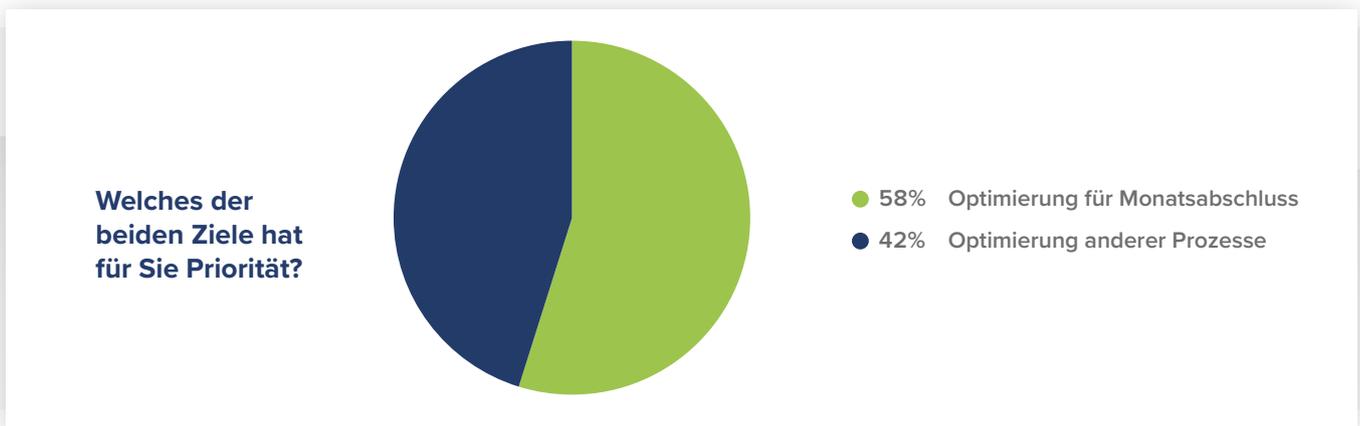
# Korrekte Daten: Am besten mit kurzen Vorlaufzeiten



Für zielführende Entscheidungen ist ein klares Bild zu allen wichtigen Marktparametern und Performance-Faktoren unerlässlich. Um dabei aber auch stets rasch agieren zu können, müssen diese Informationen zeitnah vorliegen. Umso schneller können sich Controller:innen dann auch strategisch interessanten Aufgaben zuwenden. Frustrationspotenzial besteht dabei aber im Hinblick auf pünktliche Verfügbarkeit und Korrektheit der Daten anderer Abteilungen.

Und so gehört auch das eigene Urteilsvermögen zu den wichtigsten Tools im Controller-Arsenal: „Manchmal ist eine fundierte Schätzung eben einfach besser als nichts“, weiß auch ein Umfrageteilnehmer zu bestätigen. Eine gute Kenntnis, welche Faktoren dabei als wesentlich gelten, hilft, diese Schätzungen entsprechend zu justieren.

# Monatsabschluss: Zentrale Säule, aber nicht die einzige



Der Monatsabschluss sorgt für eine klare buchhalterische Trennung zwischen zwei Perioden. Accounting-Teams stellen in diesem Zuge abschließend sicher, dass Transaktionen mit externen Partnern und Kund:innen sowohl im Unternehmen als auch behördlich korrekt und compliant erfasst werden. Sie müssen aber auch sicherstellen, dass Transaktionen nach Bilanzierungsstandards korrekt ausgewiesen werden. Nicht überraschend hatten einige Controller:innen Probleme mit Umsatzrealisierung und ASC 606.

## Controlling als Balanceakt

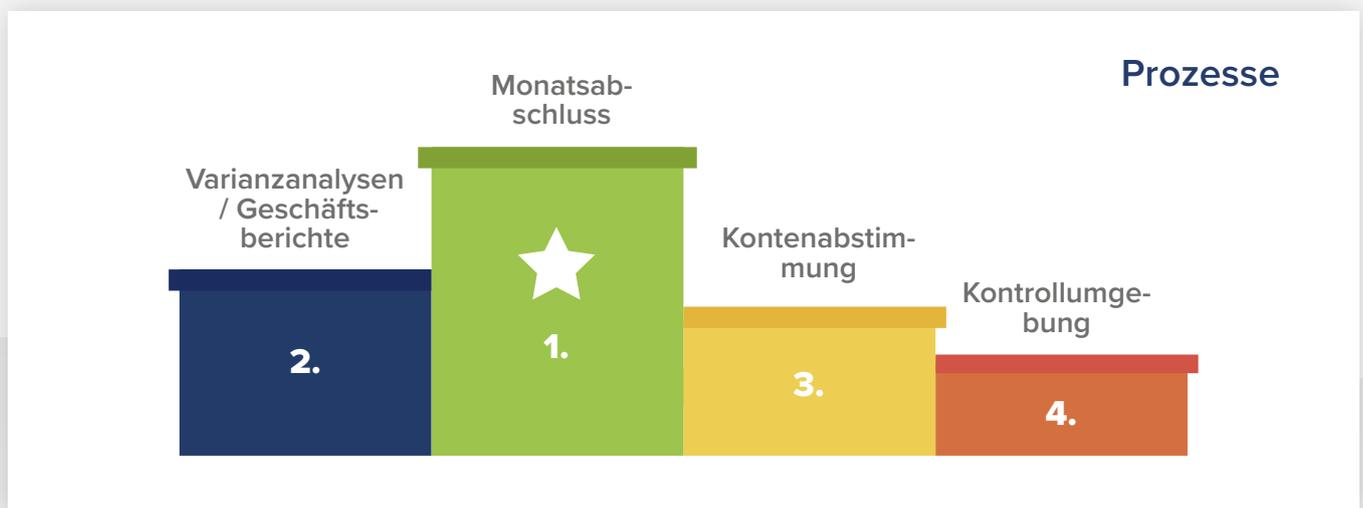
Aus den Entweder-oder-Fragen und den Antworten lässt sich speziell auch ein spannender Rückschluss ziehen: Controller:innen tendieren weniger dazu, sich überwiegend einer von zwei Prämissen zuzuwenden, sondern möchten beide gut ausbalanciert sehen. Prozessautomatisierung genießt Priorität, Prozesstransparenz ist aber ebenfalls wichtig. Standardisierung soll Raum für Flexibilität lassen, der Monatsabschluss präzise, aber auch schnell und effizient umsetzbar sein, und beim Monatsabschluss fließen auch die Mechanismen anderer Prozesse mit ein.

Die Rolle von Controller:innen ist dabei stets auch ein anspruchsvoller Balanceakt und bedeutsame Stütze für jedes Unternehmen. Und zudem aktuell in einem spannenden Wandel begriffen. Denn mehr und mehr entwickeln Controller:innen über die Bereitstellung von Insights nun auch strategisch Geschäftsergebnisse mit. Um sich in diesem neuen Rollenverständnis bestmöglich zu entfalten, benötigen sie Technologien, die sie dabei unterstützen. Bereit sind sie dafür, wie diese begeisterte Bemerkung einer Befragten zeigt: „In meiner Rolle habe ich jetzt nicht nur mehr Möglichkeiten und Reichweite als je zuvor, es stehen mir auch viel mehr Ressourcen zur Verfügung.“

# Worauf liegt der Fokus in Zukunft?

F.O.C.U.S = Follow One Course Until Successful. „Kurs halten“ – eine durchaus gängige Definition, für Controller:innen jedoch nur schwer umsetzbar bei all den Anforderungen, die teils in Konflikt miteinander stehen. Jede einzelne lässt sich schlicht nicht immer erfüllen, schon gar nicht gleichzeitig. Wie ist es also bestellt um die absoluten Controller-Prioritäten in den drei Hauptkategorien Teams, Prozesse und Technologien?

## Prozesse: Monatsabschluss an erster Stelle



Die Nr. 1 in der Kategorie Prozesse ist ganz klar der Abschluss, auf dem 4. Platz landet die Kontrollumgebung, Varianzanalysen und Kontoabstimmung auf Platz 2 und 3.

Alle vier Prioritäten spielen eine tragende Rolle: Ein effizienterer Abschluss schafft Freiraum für anderes, Varianzanalysen vermitteln Klarheit zu diversen wichtigen Aspekten in Geschäftsergebnissen und -umfeld. Im Rahmen der Kontenabstimmung werden alle relevanten Zahlen für den Abschluss validiert und zur Varianzanalyse anhand realer Daten vorbereitet. Und die Kontrollumgebung schützt Unternehmen und Vermögenswerte vor widerrechtlicher Verwendung und unterstützt allgemeine Ausrichtung und Ziele.

Die beiden folgenden Empfehlungen von Umfrageteilnehmer:innen sind sicherlich für jede Priorisierung von großem Wert:

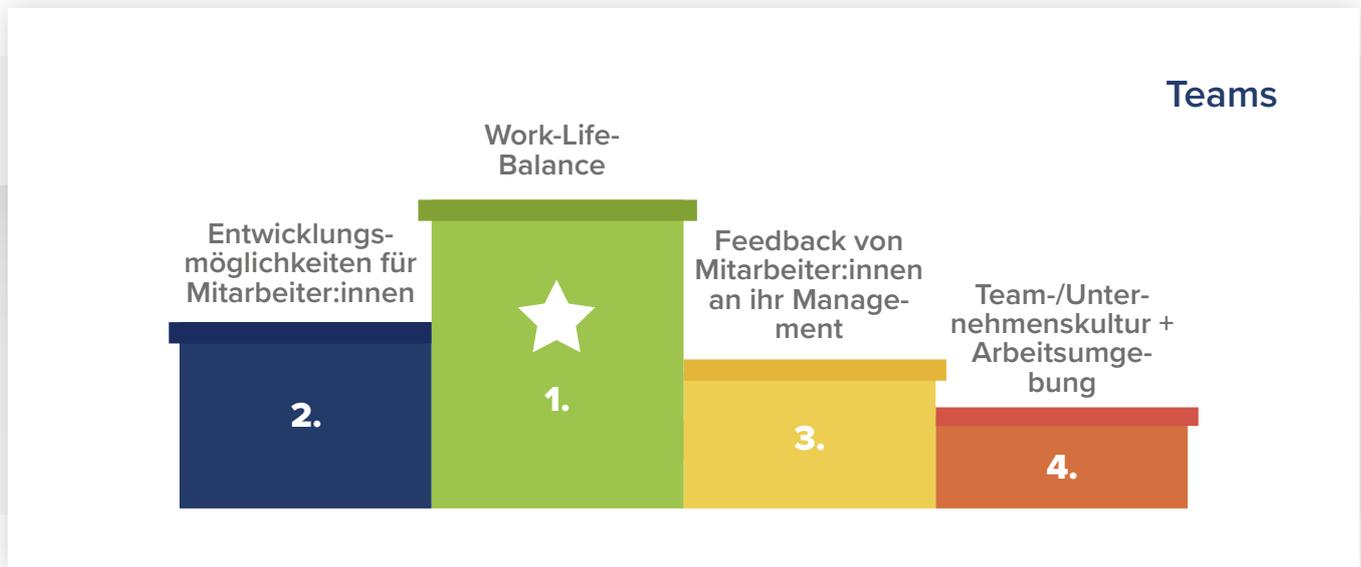
“

„Von Beginn an gut vorbereitete Abläufe sind Gold wert. Schlecht aufgesetzte Prozesse im Nachhinein zu korrigieren, ist um ein Vielfaches schwieriger.“

“

„Neue Prozesse und Systeme lassen sich in einer kleineren Unternehmensstruktur leichter implementieren und dann skalieren.“

## Teams: Work-Life-Balance und Entwicklungsmöglichkeiten als Fundament einer starken Team-Einheit



Der Fachkräftemangel im Accounting-Bereich wird sich voraussichtlich weiter intensivieren, und so kommt Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter:innen und einer guten Work-Life-Balance eine umso größere Bedeutung zu. Sie sind generell unabdingbare Faktoren für Team- und Unternehmenskultur, verleihen Feedback von Mitarbeiter:innen an ihr Management Gehalt.

Welche Rolle kommt dem Team als Einheit zu? „Ein Monatsabschluss ist immer nur genauso präzise abgestimmt wie das Team dahinter. Auf die richtigen Mitarbeiter:innen zählen zu können, ist wichtiger als jede noch so innovative Software, jeder noch so effiziente Prozess.“

Auch die unterschiedlichen Arbeitsmethoden der einzelnen Mitarbeiter:innen sind hierbei wichtiger Baustein. „Jedes Team profitiert davon, wenn verschiedene Kenntnisse, Fertigkeiten und Persönlichkeiten repräsentiert sind“, findet auch eine Umfrageteilnehmerin. „Dabei sind passionierte High-Energy-Charaktere genauso wichtig wie zurückhaltende, fokussierte Themenspezialisten. An den Team Leads liegt es dann, eine starke Einheit zu formen.“

Erhalten alle Team-Mitglieder die Chance, sich weiterzuentwickeln, wissen sie auch das Potenzial innovativer Technologien optimal auszuschöpfen: „Bei neuer Software ist es wichtig, sich rasch ein gutes Verständnis aller Features anzueignen, um sie effizient nutzen zu können“, bestätigte ein Controller in Rahmen der Umfrage. Schickt sich ein Unternehmen an, den Weg vom Start-up zum etablierten Marktteilnehmer zu beschreiten, müssen zudem vor allem auch die Mitarbeiter:innen diesen Reifeprozess mitgestalten können. Auch hierfür ist die Förderung von Skillsets in der Belegschaft unerlässlich.

Ein starkes Team eröffnet Controller:innen außerdem weitere Möglichkeiten zur Delegation von Aufgaben. Für einen der Befragten waren dabei etwa verlässliche Ressourcen besonders hilfreich: „Fehlt mir bei einer Fragestellung einmal der fachliche Hintergrund, kann ich mich auf eine tolle Kombination aus Tools, Inhalten und Kollegen verlassen.“

## Technologien: Im Zentrum steht das ERP



Die Zeiten, als Bücher noch in Papierform geführt wurden, sind noch nicht so lange her, doch an die Stelle von gedruckten Seiten ist mit ERPs inzwischen längst Software getreten. System-Upgrades und -Migrationen verlaufen jedoch stets alles andere als nahtlos und nehmen zumeist mehr Zeit in Anspruch als geplant. Diese leidvolle Erfahrung haben auch viele unserer Befragten gemacht – in einem Fall war das betreffende Unternehmen mit seiner ERP-Implementierung bereits über ein Jahr in Verzug. Anderen wurde angesichts der veranschlagten Implementierungsdauer schon im Vorfeld mulmig.

# Was hätten Sie gerne früher gewusst?

Abschließend wollten wir von den Controller:innen ganz spezifisch wissen: „Was hätten Sie gerne früher gewusst?“

## Eine Rolle mit hohen Ansprüchen:

„Man lernt nie aus.“

Controller:innen kommen äußerst komplexe Aufgaben im Unternehmen zu, und so verwundert es kaum, dass sich 30 der 250 Befragten an dieser Stelle speziell zu den Herausforderungen in ihrer Position äußerten.

Ihre Arbeit ist enorm dynamisch und gekennzeichnet von einer nahezu täglichen Lernkurve, wie auch eine der Umfrageteilnehmerinnen mit ihrer Antwort bestätigt: „In meinem Job lerne ich jeden Tag Neues – da genau einen Faktor auszumachen, ist kaum möglich.“ Für eine andere Teilnehmerin erfordern die konstanten Veränderungen in der SaaS-Branche spezielle Aufmerksamkeit in der Planung, wieder ein anderer Controller scherzte: „Hätte ich damals gewusst, was ich heute weiß, hätte ich vielleicht doch einen anderen Berufsweg eingeschlagen“.

Andere Kolleg:innen fühlten sich in ihrer Rolle zunächst überfordert. „Wer macht was und wie? Wo finde ich welche Unterlagen?“ – so die anfänglichen Fragestellungen einer Befragten in ihrer neuen Rolle. Ein anderer Kollege wiederum hätte gerne gewusst, was für ein Arbeitsrückstand auf ihn wartet. Bei allen Herausforderungen zeigte sich so manch einer aber auch ganz entspannt und sehr verständnisvoll: „Rom wurde nicht an einem Tag erbaut“ war ebenso zu hören wie „Um Unterstützung zu bitten, ist überhaupt kein Problem“.

Intuition und Bauchgefühl waren als Empfehlungen ebenso vertreten, denen andere beipflichteten: „Genau dann, wenn man seinem Instinkt nicht vertraut, macht man die größten Fehler“, so ein weiterer Controller, während ein anderer sich rückblickend die Klarheit gewünscht hätte, konsequent für seine Ideen einzustehen.

# Leadership und Unternehmenskultur: „Delegieren bedeutet auch stärken.“

Mit über 20 von 250 Antworten war auch der Themenkomplex um Unternehmens- und Teamkultur sowie Leadership sehr relevant.

Ganz grundlegend zum Beispiel, um die anfallende Arbeitslast zu bewältigen: „Niemand schafft immer alles alleine. Da ist es wichtig, auf die Unterstützung vom Team zählen zu können.“ In diese Sichtweise stimmte auch eine andere Controllerin mit ein: „Seitdem ich mehr delegiere, schaffen wir als Team auch mehr.“

Beim Thema Leadership wollen aber auch Personalentscheidungen strategisch getroffen werden: „Nach einer Entlassung fehlt natürlich erstmal Kapazität, aber bei chronischen Performance-Problemen ist sie auf lange Sicht einfach sinnvoller.“ Gerade in der Pandemie war die Personalgewinnung besonders kompliziert:

„Onboarding und Teamkultur waren eine viel komplexere Angelegenheit, als ich mir vorgestellt hatte.“ Starke Teams verfügen auch über eine gute Mischung aus Talent und Headcount. Um diese zu erreichen, müssen Controller:innen „Personalanforderungen und die Kenntnisse und Fähigkeiten ihrer aktuellen Mitarbeiter gut kennen. Offene Gespräche auf allen Ebenen sind dabei enorm wichtig.“

Gerade auch hier zeigt sich, dass Zahlen beim Controlling nur ein Aspekt sind: „Starke Beziehungen sind wichtiger als Hard Skills für die Rolle“, resümierte eine Befragte sogar. Ein anderer spricht an, wie wichtig ein Bewusstsein um unterschiedliche Persönlichkeitstypen ist: „Manche Menschen sind sehr proaktiv, manche weniger. Und für manche eignen sich bestimmte Motivationsansätze mehr als für andere.“

# Automatisierung: „Zeit ist unser wertvollstes Gut.“

Wahrscheinlich befinden wir uns gerade erst am Beginn eines goldenen Zeitalters der Automatisierung, das manuelle Prozesse womöglich in großen Teilen vergessen machen wird – ähnlich wie es 10-Spalten-Hauptbücher auf Papier jetzt schon fast sind. Und so hätten 15 Controller:innen ihr jüngeres Ich am liebsten per Zeitreise auf Automatisierung als absolutes Top-of-Mind-Thema hingewiesen.

„Eine vollständige Roadmap manueller, teils und vollständig automatisierter Prozesse“ wünschte sich eine Controllerin, ein anderer sah Automatisierung gar noch nicht ausreichend priorisiert. Fast schon stoisch bei „Automatisierung ist essenziell“ beließ es eine andere Kollegin.

# ERP-Herausforderungen: „Systemschwächen.“

---

Wären moderne Controlling-Teams ein Organismus, das moderne ERP wäre so etwas wie ihr Nervenzentrum. Sind alle Unternehmensbereiche über das ERP nahtlos integriert, liefert es unwahrscheinlich wertvolle Informationen für Entscheidungsfindung und Innovationspotenzial. Ein Status quo, der jedoch leider nicht immer erreicht wird, und so berichten viele Controller:innen von großen Herausforderungen im ERP-Kontext.

Mangelhafte Integrationen mit anderen internen Systemen legten bei mehreren Befragten einiges an Frustration offen. Eine Stimme äußerte sich zudem auch überrascht darüber, „wie viele Daten aus ERP-externen Quellen notwendig wären, um meinen Job effizient zu erledigen.“

Schon allein der Zugriff auf bestimmte Daten kann in einigen Fällen zur Herausforderung werden, wie eine Controllerin zu Protokoll gab: „Uns fehlen Reporting-Tools, und an die benötigten Daten komme ich nur schwer.“ Für einen anderen Befragten ist seine „Systemstruktur wirklich antiquiert, aber offenbar Branchenstandard“.

ERP-Upgrades und -Migrationen ufern nicht selten in unerwartet langwierigen Prozessketten aus. Wie lange ein Rollout dauern würde, darüber wurden einige Controller:innen im Dunklen gelassen. Andere wüssten gerne besser über ERP-Optimierungen und Modul-Implementierungen Bescheid.

Auch hier hatten die Controller:innen wertvolle Ratschläge parat. Trotz aller Frustration angesichts von Mängeln bei der ERP-Implementierung und -Integration sowie langsamem Change Management zeigen sie sich äußerst enthusiastisch mit Blick auf die Zukunft der Accounting-Automatisierung. Ein erneutes Zeichen ihrer Krisensicherheit.

# In der Zusammenfassung:

## Was dich nicht umbringt, macht dich stärker.

Eines der überraschendsten Ergebnisse der Pandemie: COVID hat uns stärker gemacht. So konnten 40 % aller Controller:innen ihre Erfahrungen nutzen, um einen schnelleren Monatsabschluss zu erzielen. Dank Remote- und hybrider Arbeitsmodelle erfreuen sie sich nun einer besseren Work-Life-Balance und höherer Produktivität. Collaboration- und Kommunikationstools sind wichtige Stützpfiler ihrer Teams, Software für den Monatsabschluss macht sich Monat für Monat bezahlt.

Mit Blick auf die Zukunft bleiben speziell der Monatsabschluss, Work-Life-Balance sowie besser integrierte ERP-Systeme wichtigste Prioritäten. Korrekte, präzise Daten sind wichtiger als Speed, Automatisierung soll zusätzliche Kapazitäten für Neues schaffen.

Trotz aller Herausforderungen: Controller:innen haben hervorragende Perspektiven. In diesem von Technologie geprägten Zeitalter ist ihr Aufgabenfeld dynamischer und strategischer denn je. So hoch das Tempo der Veränderungen in den vergangenen 18 Monaten auch war – die Zukunft wird sicher nicht langsamer werden. Ganz allein werden Controller:innen ihre Aufgaben nicht lösen können. Doch mit innovativen Technologien und kompetenten Kolleg:innen an ihrer Seite können sie guten Mutes bleiben.

Gehen wir's an.

Schnellere Monatsabschlüsse auch für  
Ihr Team? FloQast macht's möglich.

Jetzt in Aktion erleben



*#FloQast*

WWW.FLOQAST.COM