

Sebastian
Behrendt
im Dialog
mit Utz
Schäffer



„Nur wenn wir unser Mindset ändern, kann die Transformation gelingen“

Neue Technologien wie künstliche Intelligenz treiben die Automatisierung in der Finanzfunktion voran. Chief Controlling Officer Sebastian Behrendt beschreibt im Dialog mit Utz Schäffer, wie SAP die Workforce Transformation strategisch angeht, welche Fähigkeiten Controller zukünftig brauchen und wie sich ihre Rollen entwickeln.



© Thomas Berberich

Sebastian Behrendt

ist seit 2018 Chief Controlling Officer (CCO) bei SAP. Seit 2023 leitet er zusätzlich die Teams Global Commercial Finance, Einkauf, Global Finance Infrastructure sowie die regionalen Chief Financial Officers (CFOs) und die CFOs der Landesgesellschaften im Vorstandsbereich Global Finance & Administration. Mit seinem Team verantwortet er die zentralen Finanzprozesse von SAP, um nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen und gleichzeitig die Digitalisierung des Finanzbereichs voranzutreiben. Seine Karriere bei SAP begann er 2008 und übernahm in den vergangenen Jahren mehrere strategische Rollen im Finanzbereich. Unter anderem arbeitete er als CFO für Mittel- und Osteuropa (MEE) oder als Chief Controlling Officer (CCO) für den Vorstandsbereich Produkte und Innovation von SAP. Sebastian Behrendt hat einen Abschluss als Diplom-Kaufmann von der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel.

Herr Behrendt, seit Jahren ist immer wieder zu hören, dass sich die Aufgaben der Finanzfunktion verändern und sich entsprechend auch die von Controllern wahrgenommenen Rollen weiterentwickeln müssen. Sehen Sie das auch so?

Absolut. Als ich damals als Controller angefangen habe, war eine meiner Hauptaufgaben die Stammdatenpflege. Diese Arbeit war teilweise sehr monoton und repetitiv. Ich musste überwiegend bereits vorhandene Daten aus dem System ziehen, um sie dann mit Excel oder Powerpoint zu visualisieren. Dieser Prozess war kaum wertschöpfend. Intern nennen wir das gern das 80/20-Dilemma: 80 Prozent der Zeit hat sich der Controller mit repetitiven Aufgaben beschäftigt. Nur 20 Prozent konnte er für wertschöpfende Tätigkeiten aufwenden, zum Beispiel Handlungsempfehlungen geben, neue Steuerungsmetriken entwickeln oder bei Projekten mitarbeiten. Das hat sich über die Zeit verändert. Der sogenannte Stewart war noch der klassische Number Cruncher. Darauf folgte der Business Partner und auf ihm aufbauend der Transformation Agent. Diese drei Hauptrollen haben wir in den vergangenen Jahren ausgebaut. Gerade bilden wir den sogenannten Financial Co-Pilot aus, der eng an den Top-Executives des Unternehmens dran sein soll, um Strategie und Roadmap für das Business gemeinsam zu entwickeln. Das erfordert tiefes Verständnis für den Wertschöpfungsbereich und gleichzeitig die Fähigkeit, eine Vertrauensbasis aufzubauen, um in diesem Kontext gezielt auf Entscheidungen einzuwirken. Darüber hinaus beschäftigen wir

uns seit zwei Jahren auch mit den unterschiedlichen Funktionen im Controlling.

Wie kann ich mir das vorstellen?

Zur Steigerung der Qualität unseres Controllings bringen wir die Fachexperten in sogenannten CoEs, also Centers of Excellence, zusammen. Die Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten in solchen CoEs stellen sich anders als im Business Partnering dar. So beschäftigen sich die CoE-Controller vermehrt mit der Verbesserung und Harmonisierung von Controllingprozessen und -tools, um dadurch einen höheren Automatisierungsgrad und Effizienzgewinne zu erreichen. Beispielsweise arbeiten sie im Center of Excellence, das sich mit dem Forecasting beschäftigt, an prädiktiven Vorhersagemodellen und benötigen entsprechend ein gewisses IT-Vorwissen, mathematische Fähigkeiten und eine gewisse Expertise in Data-Science. Ganz im Gegensatz zum klassischen Business Partnering, wo die sozialen Kompetenzen wie zum Beispiel Kommunikation mehr im Vordergrund stehen, denn nicht jeder Controller braucht die gleichen Fähigkeiten.

Die Centers of Excellence spielen also eine zentrale Rolle?

Ja, wir setzen vermehrt auf standardisierte Tools und Technologien, um ähnliche Aufgaben zu bündeln und zu automatisieren. Dabei hat der Aufbau von CoEs einen großen Mehrwert geliefert. Wir haben zunächst ein CoE mit starkem Fokus auf



die interne Workforce geschaffen, das sogenannte CoE People & Workforce, und darauf aufbauend ein weiteres Center, das auf den Forecasting-Prozess spezialisiert ist. Zu dieser Zeit war ich einer der Chief Controlling Officer und verantwortlich für den Produktentwicklungsbereich von SAP. Wir haben damals fünf Mitarbeiter beauftragt, mit einer PEX, also Personnel Expense Engine, einen automatisierten Bericht zu erstellen. Diese PEX Engine ist unser sogenannter Planungssatellit, der uns dabei hilft, den Personal und Headcount Forecast komplett zu

„Das Wissen rund um die digitale Transformation wird immer bedeutsamer.“

automatisieren. Mithilfe der historischen Daten, die wir seit Jahren in unseren Systemen abgespeichert haben, ermittelt das Tool Planwerte, die dann automatisiert in die Personalkostenplanung übernommen werden und nicht manuell von jedem Controller ermittelt werden müssen. Dabei können wir auch verschiedene Lokationen, Funktionen, Saisonalität, Währungen und vieles mehr berücksichtigen. Nicht nur die Headcount- und die damit verbundene Personalkostenplanung konnten wir durch den Aufbau der CoEs nahezu vollständig automatisieren, wir haben auch alle internen Verrechnungen auf ein neues Level gebracht, indem alle notwendigen Prüfungen für Budget Compliance, Cost of Sales Reporting, Segment Reporting und Inter Company Transactions im Rahmen eines



Testlaufs automatisiert durchgeführt wurden. Auch viele weitere Kostenparameter wie beispielsweise Reisekosten oder gar der Auftragseingang werden bei SAP mithilfe von KI geplant und als zusätzliche Steuerungskomponente verwendet.

Wie haben Sie diesen hohen Automatisierungsgrad erreicht?

Unser CoE People & Workforce hat den Prozess der Headcount-Planung end-to-end übernommen, aufgeräumt und standardisiert. Das war die Voraussetzung, um überhaupt automatisieren zu können. Ich erinnere mich noch sehr gut, wie damals der Chef dieses Teams auf mich zugekommen ist und mir nach dem Forecast aufgezeigt hat, dass wir eigentlich nur Zeit verschwendet haben, wenn meine Mitarbeiter im System manuell Änderungen durchgeführt haben. Eigentlich hatte uns das System den Forecast automatisiert ausgegeben. Das Ergebnis haben wir außerdem nicht besser gemacht als das, was die KI uns aufgezeigt hat, sondern im Gegenteil sogar schlechter.

Durch den Einsatz der neuen Technologien ändern sich auch die Anforderungsprofile an die Mitarbeiter in der Finanzfunktion. Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden wichtiger, welche verlieren bei SAP an Bedeutung?

Vor allem das Wissen rund um die digitale Transformation wird immer bedeutsamer, etwa IT-Wissen und Data-Science-Kenntnisse. Auch der kompetente Umgang mit Tools, die auf künstlicher Intelligenz basieren, ist wichtig. Hierzu haben wir vor Kurzem intern den rund 4.000 Mitarbeitern in meinem



Bereich die Initiative des GenAI-Hackathons, auch Fin-o-Thon genannt, vorgestellt. Hackathon ist primär in der Software-Entwicklung geläufig, um im Rahmen einer Veranstaltung kollaborativ Software oder Hardware zu entwickeln. Mit dem Fin-o-Thon verfolgen wir die Zielsetzung, den Mitarbeitern im Finanzbereich KI-Informationen und -Tools an die Hand zu geben, sodass sie eigenständig Ideen entwickeln können, um künstliche Intelligenz noch mehr in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Damit wird es möglich, weitergehende Zusammenhänge aufzuzeigen und Daten tiefer zu analysieren. Dadurch gewinnen dann Anforderungen an Fähigkeiten wie Projektmanagement und Storytelling, um diese Handlungsempfehlungen für das Business verständlich aufzubereiten, an Bedeutung. Was an Bedeutung verliert, sind eindimensionale Aufgaben. Es reicht für Controller nicht mehr, überschaubare und geringfügig komplizierte Zusammenhänge zu analysieren. Die Geschäftsabläufe wie auch die neuen technischen Möglichkeiten generieren so viele mehrdimensionale Daten, dass wir vor komplexen Systemen stehen. Diese können wir nicht mit dem Bau komplizierter Excel-Tabellen beherrschen und in einfachen Powerpoints abbilden. Natürlich wird das weiterhin gebraucht, aber durch die Automatisierung immer weniger relevant. Um als Controller erfolgreich zu sein, reicht es nicht, die Prozesse der Finanzplanung und -analyse zu beherrschen und als Business Partner solide zu präsentieren. Stattdessen sind Finanzmitarbeiter als Data Scientists im weiteren Sinne, als Financial Co-Pilots und als Transformation Agents gefragt.



Ist das eine Veränderung, die sich über viele Jahre hinzieht, oder muss es schneller gehen?

Natürlich wäre es schön, wenn die Transformation auf Knopfdruck funktionieren würde, aber in der Regel nimmt solch eine Veränderung viel Zeit in Anspruch und dauert einige Jahre. Prozesse müssen angepasst oder gegebenenfalls komplett neu gedacht werden. Von Excel oder Powerpoint wegzukommen und stattdessen systembasierte Dashboards zu nutzen, in denen die Daten, die im System ohnehin vorhanden sind, automatisch dargestellt werden, um somit die repetitiven Aufgaben zu verbannen, funktioniert nicht schlagartig.

Das bestätigen auch die Studien unseres WHU Controller Panels. Excel ist nicht totzukriegen!

Absolut. Umso wichtiger ist ein intensives Change Management, damit am Ende alle Stakeholder von der Nutzung der verschiedenen Tools überzeugt sind. Am Ende kann die Transformation nur mithilfe eines erfolgreichen Change Managements gelingen, um die breite Nutzung der neuen Technologien sicherzustellen. Parallel dazu müssen wir in unserer Workforce das entsprechende Skill Set etablieren. Das machen wir durch Training oder Weiterentwicklung, aber auch durch externes Recruiting, wenn benötigte Kompetenzen intern nicht vorhanden sind.

Wie wichtig ist die vielzitierte Veränderung des Mindsets?

Nur durch eine Veränderung des Mindsets kann die Transformation gelingen. Die besten Tools sind nur erfolgreich, wenn

klar ist, mit welchem Ziel wir sie einsetzen, sie dadurch Akzeptanz finden und folglich auch genutzt werden. Hier ist es wichtig, dass die Mitarbeiter nicht nur die Vorteile verstehen und neue Technologien auch anwenden möchten und können, sondern diese Technologie auch so verinnerlichen, dass sie damit beispielsweise neue Anwendungsideen entwickeln können. Dies funktioniert nur durch eine Kombination aus Trainings und fallbasiertem Coaching, bei dem Controllingmitarbeiter individuell in ihrem Tagesgeschäft begleitet werden.

„Das Ergebnis der Maschine ist viel näher an der Realität, als es ein manueller Eingriff erreichen könnte.“

Bislang haben wir über das Controlling gesprochen. Wie gehen Sie denn die Transformation der Workforce bei SAP als Ganzes an?

Lassen Sie mich zunächst verdeutlichen, wie zentral das Thema für SAP ist. Gerade als Software-Unternehmen sind Mitarbeiter das wesentliche Asset. Gleichzeitig repräsentieren unsere über 105.000 Mitarbeiter mit knapp 15 Milliarden Euro Personalaufwendungen knapp 60 Prozent der gesamten Kosten. Damit sind Mitarbeiter auch ein wesentlicher Kostentreiber, und eine Planungsabweichung von einem Prozent kann schnell zu Mehraufwendungen im dreistelligen Millionenbereich führen. Umso wichtiger ist es, dass die Personalkostenplanung von SAP datengetrieben, standardisiert und automatisiert erfolgt. Aber

Informationen zum Unternehmen

Als einer der führenden Anbieter für Unternehmenssoftware unterstützt SAP Firmen jeder Größe und Branche dabei, ihre Abläufe mittels Enterprise Resource Planning (ERP) zu verbessern und Netzwerke mit Unternehmen aufzubauen, die für Transparenz, Resilienz und Nachhaltigkeit in allen Lieferketten sorgen. Über Anwendungen und Services der bereitgestellten End-to-End-Suite sollen Kunden in die Lage versetzt werden, rentabel zu arbeiten, sich kontinuierlich anzupassen und sich weltweit vom Wettbewerb abzuheben. Mit einem globalen Netzwerk aus Kunden, Partnern, Mitarbeitern und Vordenkern trägt SAP dazu bei, die Abläufe der weltweiten Wirtschaft zu verbessern.

Schritt für Schritt: Vor einiger Zeit haben wir ein zentrales Team für die strategische Personalplanung etabliert, intern als „Strategic Workforce Planning“ bekannt. Dieses Team schaut sich seither alle Themen an, die für die strategische Ausrichtung der Belegschaft wichtig sind, definiert Zielbilder und ergänzt die kostengestützte Planung um eine qualitative Dimension. Wesentliche Planungsdimensionen sind dabei Rollen und Fähigkeiten, Verteilung der Karrierelevel, Demografie der Belegschaft, zum Beispiel Senioritätsmix und Geschlechterverteilung, Lokationsverteilung, organisationale Design-Kriterien und weitere. Diese Dimensionen werden im Rahmen des Planungsprozesses als Teil der jährlichen Workforce Guidance an die Geschäftsbereiche weitergegeben und dann operativ geplant und nachverfolgt. Jeder Bereich muss wissen, in welche Richtung sich die Transformation entwickeln sollte und zum Beispiel welche Rollen und Skills im Unternehmen noch auf- oder ausgebaut werden müssen.

Welche Bereiche sind dabei involviert?

Der Personalplanungsprozess wird in Abstimmung zwischen den Teams des Strategic Workforce Plannings aus dem HR-Bereich, dem Controlling CoE People & Workforce, den Bereichscontrollern sowie den operativen Einheiten gesteuert.

Wie können die neuen Technologien die Planung des Personals unterstützen? Als Anbieter von Software haben Sie sich dazu bestimmt viele Gedanken gemacht.

Im Headcount-Planungsprozess haben wir durch den Einsatz von Technologien wie zum Beispiel der SAP Analytics Cloud eine Zeitersparnis von über 30 Prozent erreicht. Unsere Controller sind angewiesen, für das nächste Quartal nichts mehr anzupassen und sich auf den Wert zu verlassen, der automatisiert durch das System generiert wird. Genau wie bei der Personalkostenplanung ist das Ergebnis der Maschine viel näher an der Realität, als es ein manueller Eingriff erreichen könnte.

Das ist beeindruckend. Gibt es noch weitere Vorteile?

Ein weiterer großer Vorteil ist, dass über das Planungs-Tool zentral Annahmen in den Forecast eingespielt werden können und er dadurch viel genauer wird. Lassen Sie mich das kurz anhand eines Beispiels erklären: Anfang 2020 sind wir alle von COVID überrascht worden. COVID hatte einen massiven Einfluss auf die Mitarbeiterattrition, da die Mitarbeiter zunächst nicht wussten, was auf sie zukommt, und somit vorsichtiger wurden, den Arbeitgeber zu wechseln und sowieso viele Unternehmen ihre Neueinstellungen nahezu vollständig herunter-

gefahren haben. Um nun abzuschätzen, wie sich gegebenenfalls die Attrition in allen Ländern der Welt unter Berücksichtigung der neuen COVID-Einflüsse entwickeln könnte, hätte man früher noch 500 Controller weltweit kontaktieren müssen, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, und sich dann noch darauf verlassen, dass diese Annahmen auch wirklich manuell ins System eingegeben werden. Darauf ist man heute nicht mehr angewiesen. Stattdessen pflegt das CoE People & Workforce die mithilfe der KI ermittelten Werte an einer zentralen Stelle ein, drückt auf den Knopf, fertig! Und schon ist die ganze Planung wieder automatisiert, inklusive sich neu ergebender Einflüsse durch Großevents wie zum Beispiel COVID.

„Am Ende steht und fällt alles mit der Datenqualität.“

Zunehmend werden Personaldaten mit anderen Datenpunkten verknüpft und dann gemeinsam analysiert. Welche Rolle spielen Workforce Analytics im Zuge Ihrer Workforce Transformation?

Das ist eine sehr interessante Fragestellung. Am Ende steht und fällt alles mit der Datenqualität. Es kann nur analysiert werden, was im System zum einen hinterlegt und zum anderen richtig gepflegt ist. Sind die Daten entsprechend vorhanden, lassen sich spannende Fragestellungen über das System auswerten. Beispielsweise können wir mittels künstlicher Intelligenz inzwischen vorhersagen, wie realistisch es ist, in den kommenden drei Monaten jemanden einzustellen, wenn wir eine offene Stelle haben. Darüber hinaus haben wir durch Workforce Analytics weitere Einblicke zum Beispiel in die Abwanderungswahrscheinlichkeiten unserer Mitarbeiter erhalten. So können wir etwa vorhersagen, wie realistisch es ist, dass ein Entwickler in Deutschland mit fünf Jahren Betriebszugehörigkeit SAP verlässt. Workforce Analytics liefert wichtige Erkenntnisse, die auch einen unmittelbaren Einfluss auf die Personalplanung haben. Wir bauen unsere Kenntnisse fortlaufend aus und nehmen weitere Steuerungsdimensionen wie die benötigten Rollen und Profile mit hinzu. Des Weiteren hilft uns Workforce Analytics dabei, Teams so aufzusetzen, dass Teamgrößen (Makro- versus Mikro-Teams) und Lokation optimal entlang der Geschäftsbereichsanforderungen verbessert werden. KI kann uns aber nicht nur Aufgaben im Rahmen der Unternehmenssteuerung erleichtern, sondern auch Teile des Recruiting-Prozesses abnehmen, indem sie direkt Job Postings automatisiert erzeugt.

Was sind für Sie als Chief Controlling Officer von SAP zusammenfassend die zentralen Vorteile, die mit den neuen technischen Möglichkeiten verbunden sind?

Durch die neuen Technologien lassen sich enorme Effizienzen heben. Das geht mit einer Zeitersparnis und einem Zugewinn an Flexibilität im Forecasting einher, sodass mehr Zeit für wertschöpfende Aufgaben bleibt und sich der Fokus von der Erstellung zur Validierung des Forecasts verschiebt. Außerdem lassen sich kognitive Verzerrungen und politische Spielchen („Bias“) in der (Headcount-)Planung weitgehend vermeiden. Die Genauigkeit und Qualität des Forecasts nehmen somit zu.

Und wo liegen die größten Herausforderungen?

Die Transformation der gesamten Organisation und die Veränderung des Mindsets sind nicht einfach. Am Ende müssen alle die Zahlen akzeptieren und nach ihnen steuern, sofern bewiesen ist, dass die Maschine das bessere Ergebnis erzielt.

Zu guter Letzt: Könnten Sie unseren Lesern noch einen Ausblick geben? Wie geht es weiter?

Gemeinsam mit der HR-Abteilung sind wir dran, weitere Steuerungsdimensionen wie zum Beispiel Rollen und Profile in unsere Personalplanung zu integrieren. Daneben arbeiten wir mit Hochdruck daran, die Prozesse durch den Einsatz von Technologien noch effizienter und effektiver zu gestalten. Ziel ist es, die gesamte Planung auf prädiktiven Modellen basieren zu lassen, ohne manuelle oder nur mit minimalen Anpassungen der Controller. Auch der Einsatz von digitalen Assistenten wie Jule oder Chatbots wird in Zukunft stark dazu beitragen, dass sich die Controller noch stärker auf wertschöpfende Tätigkeiten fokussieren können. Trotz der Intelligenz, die die Technologie mit sich bringt und uns hilft, durch Automatisierung viele Dinge einfacher zu machen, ist es mir allerdings an dieser Stelle wichtig zu betonen: Die Maschine kann den Menschen niemals ersetzen, lediglich der Fokus der Arbeit verschiebt sich.

Herr Behrendt, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Herausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: utz.schaeffer@whu.edu