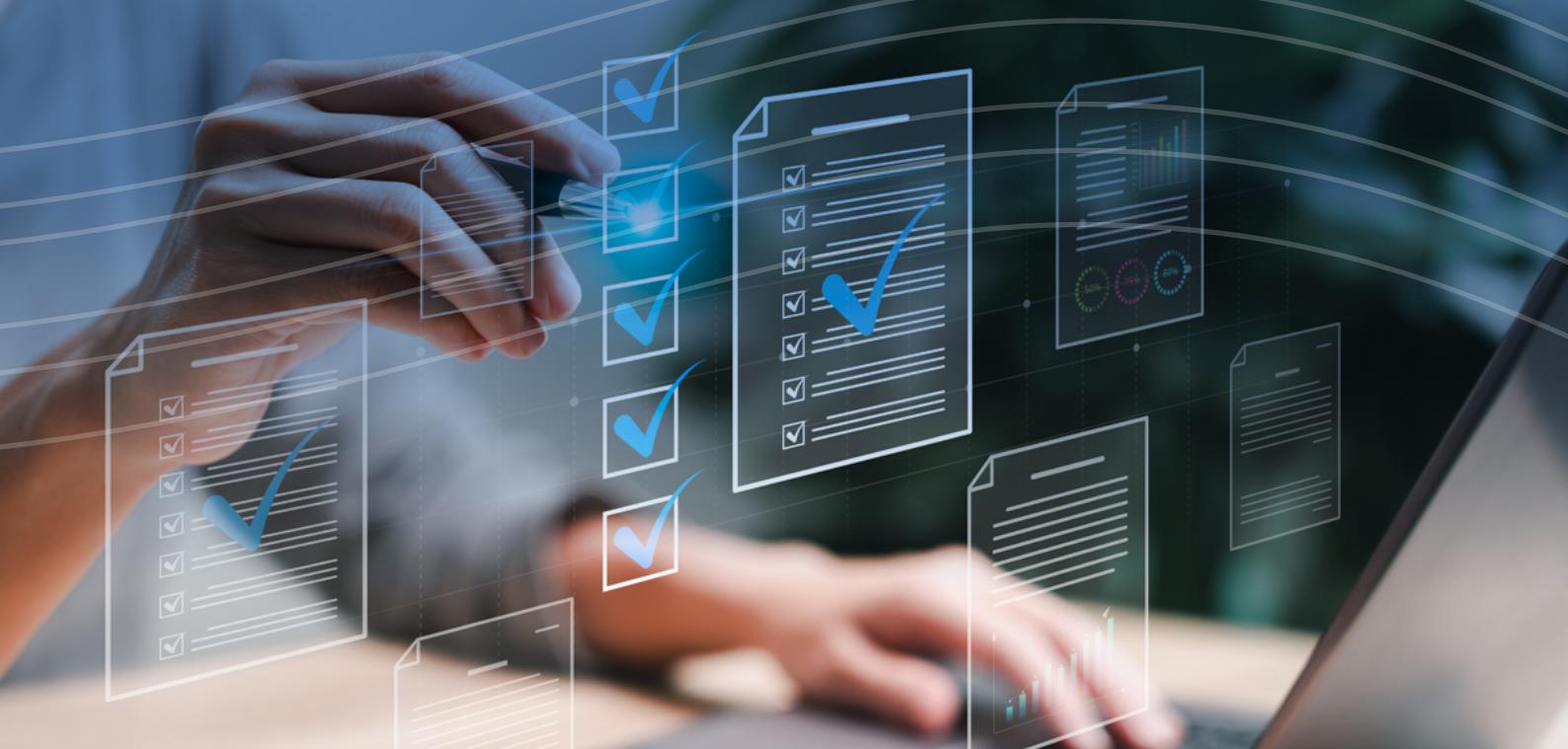


WHITEPAPER

Skalierbare Finanzprozesse





Skalierbare Finanzprozesse – Fundament für nachhaltiges Wachstum

Skalierbarkeit begegnet einem häufig im digitalen Kontext von Start-ups oder in Geschäftsmodellen schnell wachsender Software- und IT-Unternehmen. Die Fähigkeit eines Unternehmens, sich flexibel an ständig wechselnde Anforderungen in einem schnell wachsenden Umfeld anzupassen, ist entscheidend, um nachhaltiges Wachstum bei sinkenden Kosten zu ermöglichen. Diese Bedeutung gilt nicht nur für Start-ups und die IT-Branche, sondern auch für die innerbetriebliche Finanzorganisation.

In diesem Zusammenhang ist „Skalierbarkeit“ ein Begriff, der die Notwendigkeit eines flexiblen Organisationsaufbaus beschreibt, bei dem die Ausgaben für die Finanzfunktion im relativen Vergleich zum Umsatzwachstum überproportional sinken, wenn das Unternehmen kontinuierlich wächst. Investoren wie Private Equity

oder Venture Capital Fonds richten mittlerweile verstärktes Augenmerk auf den administrativen Bereich und dessen Kostenstruktur, insbesondere auf den Finanzbereich selbstverständlich neben der Fokussierung auf ein insgesamt möglichst skalierbares Geschäftsmodell. Nicht selten sind die identifizierten Target-Unternehmen in diesem Umfeld von ineffizienten und dezentralen Finanzprozessen betroffen, welche ihre ambitionierten Wachstumspläne beeinträchtigen. Unzureichende Standardisierung in den Finanzbereichen kann zu operativen „Ineffizienz-Monstern“ führen und erhebliche Probleme für diese Unternehmen und Ihre Investoren verursachen.

Der folgende Artikel zeigt eine Perspektive und soll ein Verständnis dafür vermitteln, wie skalierbare Finanzprozesse innerhalb der Finanzfunktion aufgebaut werden können, um ein Fundament für nachhaltiges Wachstum zu legen.



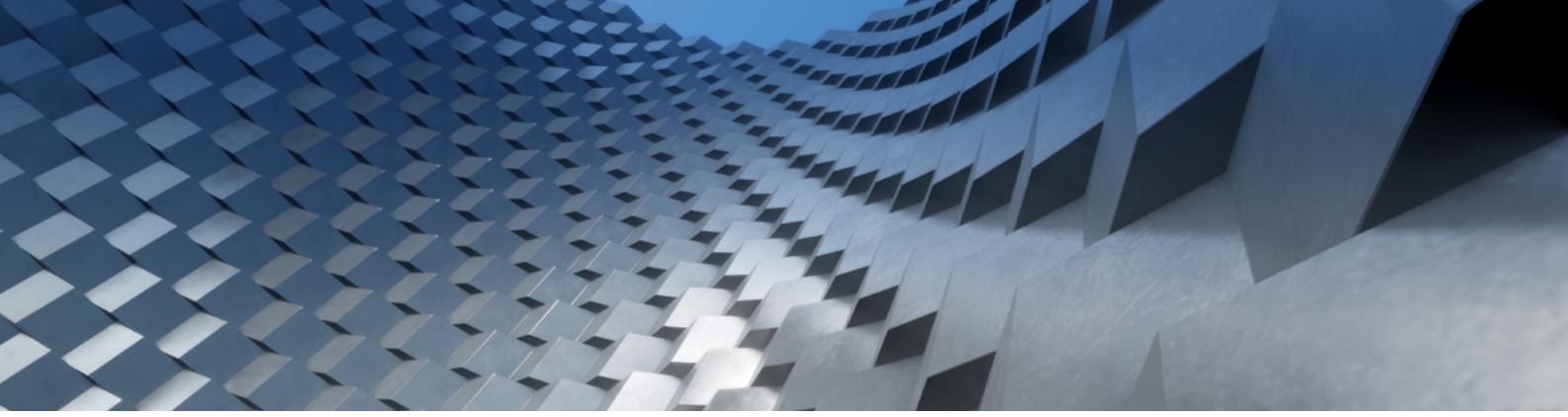
Finance 4.0 – Vom reaktiven Notfallsanitäter zum präventiven Diagnostiker

Besonders in Phasen schnellen Wachstums steht die Finanzfunktion vor einer großen Herausforderung: Die im Finanzbereich etablierten Prozesse und aufbereiteten Daten müssen auch für den Rest des Unternehmens verständlich und zugänglich sein. Es reicht nicht mehr aus, lediglich als wertschöpfender Service Provider im Hintergrund zu agieren. Daher muss die Finanzabteilung mit in die vorderste Front der Unternehmensstrategie rücken. Eine passive Rolle birgt die Gefahr, dass bestehende Finanzprozesse nicht mit den neuen Geschäftsmodell Anpassungen Schritt halten und das Unternehmenswachstum nicht oder unzureichend unterstützt wird. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass die Finanzorganisation sich von der Rolle eines reaktiven Notfallsanitäters zu einem proaktiven Team aus präventiven Diagnostikern transformiert, noch bevor Probleme entstehen und zu groß werden.

Viele Unternehmen haben immer noch damit zu kämpfen, dass die Finanzabteilung lediglich als passiver Service Provider wahrgenommen wird, der hauptsächlich grundlegende Buchhaltungs- oder Berichterstattungsfunktionen erfüllt. Mitarbeiter in der

Finanzbuchhaltung sind oft damit beschäftigt, Daten verfügbar zu machen und kämpfen mit Systembrüchen oder Abstimmungsbrücken. Dadurch bleibt kaum Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten wie die Datenanalyse und die Unterstützung bei geschäftskritischen Entscheidungen. Um präventiv einen Mehrwert als Business Partner zu schaffen, ist es jedoch entscheidend, bei mindestens gleichbleibendem Servicelevel die Kernprozesse und -systeme zu standardisieren und zu vereinfachen, um Ressourcen freizusetzen und mitunter eine „digitale Früherkennung“ für die Unternehmenssteuerung zu etablieren.

Gerade für Start-ups oder Unternehmen in der Wachstumsphase ist es von grundlegender Bedeutung, eine starke Finanzfunktion an Bord zu haben. Warum? Nehmen wir als Beispiel die Debitorenbuchhaltung, die zunächst sehr operativ wirken mag: Komplexität und Verzögerungen in den Prozessschritten binden Ressourcen und erhöhen das Risiko von Zahlungsausfällen. Unnötig lange offene Forderungen können im Extremfall zu Liquiditätsengpässen führen und das Unternehmenswachstum hemmen oder sogar die Existenz des Unternehmens in Frage stellen. Gerade in diesen Entwicklungsphasen ist es aber entscheidend, gebundenes Kapital schnellstmöglich freizusetzen und das Wachstum zu beschleunigen – skalierbare und End-to-End gedachte Finanzprozesse spielen hierfür eine entscheidende Rolle!



Fünf Hebel für eine skalierbare Finanzfunktion

Investoren suchen vor allem nach Unternehmen, die vielversprechendes Wachstumspotenzial und hohe Renditen versprechen. Um Kapital von Private Equity Fonds zu erhalten, ist ein solider Businessplan sowie ein tragfähiges Financial Model mit nachweisbarem Wachstumspotenzial unerlässlich. Die Fähigkeit, durch Unternehmenszukäufe Kostenvorteile zu erzielen, hängt aber auch von der Tragfähigkeit und Skalierbarkeit der Finanzprozesse ab.

Im Folgenden werden fünf Hebel vorgestellt, die dabei helfen, skalierbare Prozesse in der Finanzfunktion zu etablieren:

01 Nutzung integrierter Finanzsysteme

Effizientes Wachstum entsteht im Rahmen der weiter vorschreitenden Digitalisierungswelle selten allein nur noch durch reine Mitarbeiterleistung. Um Prozessschritte zu erleichtern, sind gut durchdachte und integrierte Systeme von entscheidender Bedeutung. Eine skalierbare Finanzfunktion eliminiert Schnittstellen- und Technologie-Brüche und nutzt standardisierte Best Practices, die nachweislich Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen ermöglichen, ohne die Qualität und Leistung zu beeinträchtigen. Kernprozesse wie der "Order-to-Cash" Prozess sollten dabei so stabil und

vorhersehbar wie möglich gehalten werden. Hierfür bieten bewährte ERP-Lösungen von Unternehmen wie Microsoft, SAP oder Workday ideale Möglichkeiten, da sie auch die nahtlose Integration anderer Abteilungen und Komponenten wie Expense Management, CRM und Unterstützung der Kerngeschäftsthemen über ihre Plattform bzw. ihr Eco-System erlauben.

02 In die Cloud migrieren

Die Zeit der Disketten und CD-ROMs ist längst schon abgelaufen und auf unseren Handys hat die Cloud-Technologie schon lange Einzug erhalten. Dennoch setzen immer noch Unternehmen bewusst auf On-Premises Software oder haben den Hebel der Cloud noch nicht für sich in Nutzung. Dabei ist von der Wartung über den Support bis hin zu Updates auf der auf der eigenen IT-Umgebung nur schwer zu skalieren. In einer Zeit, in der Mitarbeiter von überall aus auf Systeme zugreifen müssen und an verschiedenen Standorten arbeiten, ist es entscheidend, auf universell zugängliche Software zu setzen. Idealerweise sollten vorgesehene Mitarbeiter und Buchhalter die Möglichkeit haben, von ihren mobilen Geräten oder Tablets aus Rechnungen freizugeben, und der CFO sollte von überall aus Zugriff auf aktuelle Ad-hoc Reports für seine Entscheidungen haben. Die Migration in die Cloud bietet hier die optimale Lösung, um die Skalierbarkeit zu gewährleisten und den Zugriff auf Finanzdaten global sicherzustellen.

03 Sinnvoll automatisieren

Viele wertvolle Ressourcen gehen oft in einfachen, wiederkehrenden Aufgaben verloren, die mittlerweile von automatisierten Prozessschritten abgelöst werden könnten. Automatisierung ist daher ein entscheidender Faktor für eine verbesserte Skalierbarkeit. Angefangen von Budgetanfragen bis hin zur Berichterstellung können viele Aktivitäten und Datenaufbereitungen effizient automatisiert und durch Self-Services innerhalb des Unternehmens bereitgestellt werden. Intelligente Assistenten wie Smart Agent Applikationen oder die Zusammenarbeit mit RPA-Lösungen (Robotic Process Automation) bieten ein nicht zu unterschätzendes Potenzial für Effizienzsteigerungen im Finanzbereich. Zusätzlich kann künstliche Intelligenz z.B. zur automatischen Zuordnung von Rechnungen und Zahlungen beitragen, während Process Mining mehr Transparenz im Rechnungsfreigabe-Workflow bzw. übergeordnetem Purchase-to-Pay Prozess schafft. Dabei ist es für die jeweilige Fragestellung bzw. Prozesskette entscheidend, die passende Technologie einzusetzen und diese sinnvoll zu integrieren, um maximale Effekte zu erzielen.

04 Wissen Transparent gestalten

In kleinen Unternehmen ist oft jeder mit allen Informationen vertraut – Prozesse, Rollen und Zuständigkeiten sind in den Köpfen der Teams fest verankert. Doch mit zunehmender Größe geht dieser reibungslose Wissensaustausch häufig verloren. Deshalb ist es entscheidend, frühzeitig eine Grundlage zu schaffen und die Bedeutung des Wissensaustauschs und der Dokumentation zu betonen. Hierbei kann jedes Unternehmen von der Einführung eines Wissensmanagement-Tools und Prozess-Haus

profitieren. Durch eine entsprechende Dokumentations-Governance wächst die Wissensbasis kontinuierlich und jeder Mitarbeiter findet leicht die benötigten Informationen. Im Accounting- und Finanzbereich kann beispielsweise ein digital erreichbares Accounting Manual in Form eines Wikis dazu beitragen, die Einheitlichkeit und Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung fachlich und prozessuell sicherzustellen.

05 Digitales Mindset und New Work

Die Anzahl an zukünftigen Tätigkeiten, bei denen reines Fachwissen gefragt sind, wird mit Technologien wie ChatGPT zumindest perspektivisch in Frage gestellt. Bereits jetzt erkennbar ist der Rückgang rein transaktionaler Tätigkeiten im Finance-Bereich. Die Mitarbeiter von morgen müssen ein digitales Mindset entwickeln, um den Nutzen aus Daten,

Technologie und neuen digitalen Prozessen zu ziehen. Stellenausschreibungen für Positionen wie Business Analyst oder Data Scientist finden neben den klassischen Accountants zunehmend Einzug und lösen diese kontinuierlich ab. Der Finanzbuchhalter von morgen analysiert Daten und unterstützt bei geschäfts-kritischen Entscheidungen. Die Suche nach entsprechenden Talenten gestaltet sich für Unternehmen entsprechend schwierig und stellt neue Anforderungen an den Arbeitgeber. Dies gilt es zu erkennen und für sich als Unternehmen aktiv zu nutzen: Eine agile Herangehensweise an sich zunehmend dynamisch verschiebende Themenstellungen, transparente Kommunikation und ein modernes sowie flexibles Arbeitsumfeld sind daher unerlässlich.

Sorry, our Finance Department is too busy to improve

Eine grundlegende Herausforderung besteht darin, sich Zeit zu nehmen, um mögliche Verbesserungen zu identifizieren, anzustoßen und letztlich auch zu implementieren. Häufig wird argumentiert, dass die investierte Zeit besser für die operative Abarbeitung „im Jetzt“ und die Innovation im Kerngeschäft verwendet werden sollte. Doch eigentlich liegt es auf der Hand: Ein zu spätes Augenmerk auf den Finanzbereich kann sich negativ auf das Gesamtunternehmen auswirken. Dabei gibt es einfach messbare Indikatoren und Signale, die aufzeigen, dass akuter Handlungsbedarf im Finanzbereich vorliegt. Dazu gehören unter anderem:

- **Nicht eingehaltene Financial Close Zyklen,**
- **Hohe und unabgestimmte Salden,**
- **Verzögerungen bei der fristgerechten Bezahlung von Rechnungen und damit einhergehend der Verlust von Skonti,**

- **Ein Großteil der Arbeitszeit in der Finanzabteilung wird ausschließlich für die Buchhaltung und transaktionale Themen aufgewendet.**

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig, dass die ersten Signale gerne im Rahmen des „operativen Hamsterrads“ übersehen werden und einige der beschriebenen Indikatoren bereits zu erheblichen Mehrkosten und Risiken führen. Die Gegenmaßnahmen liegen jedoch auf der Hand und können zunächst trivial erscheinen. Ein Beispiel dafür ist die Initiierung von „Fast Close“-Projekten, um bestimmte Fristen bei der Veröffentlichung verschiedener berichtspflichtiger Finanzdaten einzuhalten und die Transparenz und Integrität des Kapitalmarktes und anderer Stakeholder zu gewährleisten. Unter anderem vor dem Hintergrund eines potenziell entstehenden Schades in Form von Misstrauen bei Investoren und Banken stehen diese Projektinitiativen fast immer unter einem positiven Return on Investment.

Slicing the elephant – der Weg zum (realistischen) Zielbild

Selbst wenn der Zeitpunkt zum Handeln erkannt wurde – wie erfolgt ein sinnvoller Weg zum Zielbild? Um die Prozesse erfolgreich auf den gewünschten Zielzustand zu bringen, ist eine umfassende Betrachtung der Finanzfunktion und angrenzender Bereiche unerlässlich.

Hierbei spielt ein strukturiertes und aufeinander aufbauendes Vorgehen eine entscheidende Rolle:

01 Rahmenbedingungen klären

Zu Beginn ist es entscheidend, die grundlegenden Rahmenbedingungen wie die Weiterentwicklung des Unternehmens zu erfassen und die daraus resultierenden Anforderungen an die Finanzorganisation zu klären. Hierbei sollten die grundsätzlichen Umfänge abgeschätzt und Unklarheiten der beteiligten Stakeholder beseitigt werden, um die übergeordneten Fragen für die zukünftige Finanzorganisation zu beantworten wie z.B. die Notwendigkeit der Integration anstehender Unternehmenszukäufe.

02 Aktuelle Probleme verstehen

Nach Festlegung der grundlegenden Anforderungen und des initialen Umfangs ist es wichtig, ein vollständiges Bild des Ist-Zustands zu erstellen oder ganz profan „das aktuelle Problem zu verstehen“. Bewährte Reifegradmodelle in der Finanzorganisation können dabei helfen, ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Situation zu entwickeln.

03 Definition eines realistischen Zielbildes

Basierend auf dem Ist-Zustand, kann das angestrebte Zielbild für die Zukunft in Form einer meilensteinbasierten Roadmap entwickelt werden. Dabei sollte auch die Betrachtung unpopulärer Maßnahmen in Betracht gezogen werden, die jedoch für die Zukunftsfähigkeit der Finanzorganisation notwendig sind. Insbesondere die Art von Maßnahmen müssen professionell durch Change Management begleitet werden.

04 Änderungen aufzeigen und verstehen

Um das Zielbild in die Praxis umzusetzen, dient die Entwicklung des Target Operating Models als Brücke zwischen Ist-Zustand und Zielbild. Eine Change-Matrix berücksichtigt verschiedene Dimensionen (z.B. Technologie, Mitarbeiter, Prozesse), um sicherzustellen, dass die Finanzorganisation und die gesamte Unternehmensstruktur auf den Wandel vorbereitet sind.

05 Operationalisierung mit geklärten Verantwortlichkeiten

Schließlich muss die Roadmap in die Tat umgesetzt werden. Hierfür werden Projektpakete definiert und internen und ggf. auch externen Verantwortlichkeiten zugeordnet. Ein übergeordnetes Projektmanagement und -tracking sind entscheidend, um final den Erfolg des Projekts und das übergeordnete Ziel, die Skalierbarkeit der Finanzprozesse sicherzustellen. Dabei sollte die Weiterentwicklung auch nach Projektabschluss kontinuierlich fortgesetzt werden, um die Finanzfunktionen nachhaltig zu verbessern.



Wir schreiben nicht nur – wir setzen um: Skalierbare Finanzprozesse mit CFGI

CFGI vereint fachliche, prozessuale und technische Expertise sowie Digitalisierungskompetenz, um die Skalierbarkeit Ihrer Finanzprozesse sicherzustellen. Wir begleiten den gesamten Prozess von der Strategieentwicklung bis zur operativen Umsetzung und decken mit unseren Experten unseres Finance Optimization Bereiches u.a. folgende Themen ab:

- Auswahl, Architektur und Implementierungsbegleitung von Finance IT-Systemen (u.a. ERP- und CPM-Systeme, Planungs- und BI-Lösungen sowie innovative Best-of-Breed Cloud-Applikationen)
- Automatisierung und Digitalisierung des Finance-Bereichs (u.a. mittels Process Mining und Robotic Process Automation)
- Optimierungen der End-to-End Finanzprozesse (u.a. Fast-Close Initiativen, O2C, P2P)

- Neuausrichtung der innerbetrieblichen Finanzorganisation (u.a. im Rahmen von Carve-outs, Outsourcing- oder Shared Service-Ansätzen)
- Professionelles Projekt- und Change-Management
- Um die Skalierbarkeit nachhaltig messbar zu machen, unterstützen wir Sie gerne beim Aufbau eines kontinuierlicher Verbesserungsprozesses, der die Performance Ihres Finanzbereichs regelmäßig bemisst und benchmarkt.

Mit unserem ganzheitlichen Beratungsansatz setzen wir uns dafür ein, Ihre Finanzprozesse erfolgreich zu optimieren und für Sie eine nachhaltige Finanzorganisation zu etablieren, die skalierbar auf Wachstum ausgelegt ist.

Kontaktieren Sie uns unter:

www.cfgi.com

Supporting CFOs In All Critical Functions

Who is CFGI?

We are a leading global accounting and business advisory firm. We partner with our clients on their most important regulatory, transaction, and business improvement initiatives.

Our team of over 1000 former Big 4 professionals brings expertise across technical accounting, capital markets, tax, valuation, ESG, transaction advisory, restructuring, cybersecurity and technology

solutions – all delivered with an independent and roll-up-the-sleeves approach. CFGI was founded in 2001 and serves thousands of global clients from our 28 offices throughout the Americas, Europe, and Asia Pacific regions.

Call or email us today to begin a dialogue. We'll show you how a consulting relationship with CFGI can provide both immediate benefits and lasting effects.

cfgi.com/de | [in](#)