



Moderne Finanzfunktion per Plug & Play

Wie Managed Services Unternehmen bei der Bewältigung
zentraler Herausforderungen helfen und Freiräume
für zukünftige Wertschöpfung schaffen

Abstract

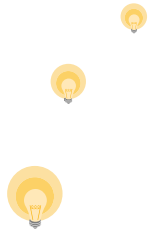
Um die Herausforderungen globaler Megatrends zu bewältigen, müssen sich Unternehmen in vielerlei Hinsicht neu erfinden. Dazu fehlen ihnen aber zunehmend Personal, die richtigen Kompetenzen und eine zukunftsgerichtete technologische Basis, mit der sie die aktuellen Möglichkeiten der Digitalisierung ausreizen können. Managed Services leisten einen wesentlichen Beitrag, um diese Lücken zu füllen. Wir zeigen am Beispiel der Finanzfunktion, wie sich damit selbst zentrale Unternehmensbereiche flexibel optimieren und auf einen Schlag modernisieren lassen.



Inhalt

Der Wandel als Normalzustand	3
Personalmangel: Externe Expertise einbinden	5
IT-Modernisierung: S/4HANA-Transformation meistern	6
Zukunftsgestaltung: Auf neue Wertstiftung fokussieren	8

Der Wandel als Normalzustand



Wenn es eine Konstante für Unternehmen in der heutigen Zeit gibt, dann ist es der stetige Wandel. Kaum eine Epoche war je von größerer Dynamik geprägt. Während die von der COVID-19-Pandemie angestoßene New Work-Welle die Arbeitswelt umkrempelt, bröckeln mit der „Zeitenwende“ und den geopolitischen Spannungen viele alte Gewissheiten weg. Globale Herausforderungen wie der Klimawandel gewinnen zunehmend an Brisanz. Technologische Disruptionen wie der jüngste Wettlauf um den Einsatz KI-basierter Dialogsysteme wie ChatGPT verändern ganze Wirtschaftszweige.

Wer heute ein Unternehmen durch die Unwägbarkeiten des Wandels navigiert, weiß: Kaum ein Stein bleibt auf dem anderen. So rechnen laut dem 26. Global CEO Survey von PwC rund 40 Prozent der CEOs damit, dass ihr heutiges Geschäft schon in 10 Jahren nicht mehr wirtschaftlich tragfähig ist. Die gute Nachricht: Als Antwort auf die Herausforderungen entstehen auch neue Lösungsansätze. Unternehmenslenker:innen eröffnen sich neue Wege, um Unternehmen umzugestalten und flexibler aufzustellen. Einer davon sind *Managed Services*.

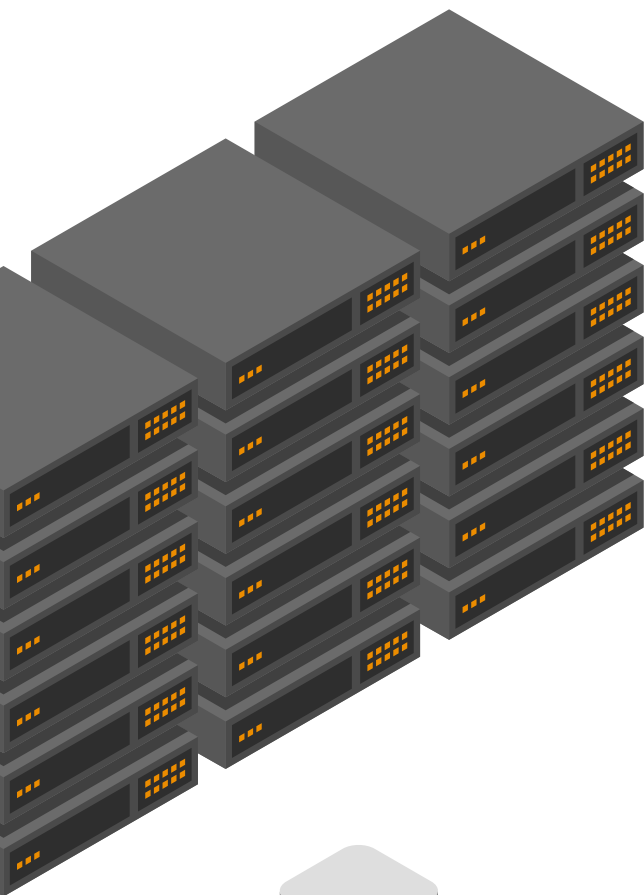


Neue Kooperationsmodelle für die Auslagerung von Unternehmensfunktionen

Managed Services sind eine neue Kooperationsform, die in ihrer heutigen Ausprägung erst durch die fortschreitende Digitalisierung und Vernetzung möglich wird. Der Kunde liefert dabei die Ausgangsdaten, die für die Übernahme einer Aufgabe oder Funktion nötig sind. Ein Serviceerbringer nimmt sie entgegen, standardisiert die damit verbunden Prozesse und übernimmt die Verantwortung für eine hocheffiziente Abwicklung der jeweiligen Aktivitäten auf Basis von State-of-the-Art-Technologien. Im Gegensatz zum klassischen Outsourcing nutzt ein Managed-Service-Provider seine Expertise, um die übernommenen Prozesse zu optimieren und effizienter abzuwickeln als es In-house möglich gewesen wäre. Die Provider setzen dafür auf speziell entwickelte Technologieplattformen, mit denen sie die eingegangenen Daten hocheffizient verarbeiten – und alle benötigten Ausgaben und Antworten an den Kunden zurückliefern. Anstatt eigene Kapazitäten aufzubauen, können Unternehmen so in ausgewählten Bereichen auf die Expertise und die hochautomatisierten und skalierbaren Technologien eines spezialisierten Anbieters zurückgreifen.



Ein Bereich, in dem der Einsatz von Managed Services besonders vielversprechend ist, ist die Finanzfunktion. Vielen Unternehmen fällt es derzeit schwer, ihre Finanzfunktion aus eigener Kraft zu modernisieren – vor allem, da Projekte im Finanzbereich sehr IT-lastig sind und das ohnehin knappe IT-Personal dort nicht gebunden werden kann. Eine Modernisierung ist aber unabdingbar, um Finanzdaten strategisch zu nutzen und für eine bessere Entscheidungsfindung heranzuziehen. Mit sog. Finance Automated Managed Services (FAMS) lässt sich die effiziente Verarbeitung sämtlicher Transaktionen sicherstellen – inklusive der Berücksichtigung komplexer Compliance-Vorgaben, Steueraspekte und Rechnungslegungsvorschriften.



Personalmangel: Externe Expertise einbinden

Arbeitskräftemangel und Qualifikationsdefizite bedrohen die Profitabilität etlicher Unternehmen. Schon heute fehlen in vielen Branchen wichtige Fachkräfte. Der „War for Talents“ ist in vollem Gange und der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt nimmt sukzessive zu. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sich auf einen Arbeitnehmermarkt einzustellen sowie die Unternehmenskultur anzupassen und die richtigen Bedingungen zu schaffen, um eine neue Generation von Bewerber:innen und Berufsanfänger:innen zu überzeugen und zu binden.

In den kommenden Jahren wird sich diese Situation aufgrund des demografischen Wandels voraussichtlich verschärfen. Die Alterung der Gesellschaft verstärkt die Engpässe, da besonders geburtenstarke Jahrgänge in Rente gehen. Hochrechnungen gehen von einer Lücke von mehreren Millionen fehlenden Fachkräften bis zum Jahr 2030 aus. Wie groß diese Lücke tatsächlich sein wird, ist ungewiss, da der technische Fortschritt und neue Automatisierungsmöglichkeiten den Personalbedarf potenziell reduzieren. Im Gegenzug entstehen jedoch wiederum neue und veränderte Tätigkeitsfelder. Fakt ist: Die richtigen Fachkräfte sind eine wesentliche Säule für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Wer heute und in Zukunft offene Stellen nicht besetzen kann, riskiert Wettbewerbsnachteile.

Auch Finanzabteilungen sind zunehmend mit Personalmangel konfrontiert. Vakante Stellen, die monatelang unbesetzt bleiben, ziehen sich durch alle Bereiche. Sie reichen von Profilen mit gesuchter Data & Analytics-Expertise bis hin zur klassischen Kreditoren-/Debitoren-Buchhaltung zur Bearbeitung der transaktionalen Prozesse im Rechnungswesen. Fehlende personelle Ressourcen sind der häufigste Grund dafür, dass sich Finanzabteilungen nicht weiterentwickeln und stärker in die Geschäftsentwicklung einbringen können. Wenn die Teams mit dem Tagesgeschäft ausgelastet sind, fehlt Kraft für die innovative Weiterentwicklung der Funktion und die systematische Analyse und Nutzung von Finanzdaten.

Mit der Unterstützung eines Managed Service Providers können personelle Engpässe durch externe Ressourcen – temporär oder dauerhaft – überbrückt und kompensiert werden. Dies führt nicht nur zu einer größeren Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt, sondern auch zu einer Entlastung der Finanzfunktion. Grundsätzlich können nahezu sämtliche Aktivitäten entlang der typischen Finance-Prozesskette ausgelagert werden. Je nach Ausgangssituation und angestrebtem Soll-Zustand lässt sich dadurch gleichzeitig ein höherer Automatisierungsgrad realisieren, der wiederum zu Kosteneinsparungen führt.

Das Wichtigste in Kürze

Herausforderung: Schon heute fällt es Finanzabteilungen schwer, offene Stellen zu besetzen und die richtigen Talente für sich zu gewinnen. Künftig verschärft sich die Situation durch den demografischen Wandel. Die personellen Engpässe hemmen und verzögern die Modernisierung der Finanzfunktion.

Lösung: Die Auslagerung und Automatisierung von Aufgaben der Finanzfunktion mit Managed Services reduziert das benötigte Personal und stellt eine effiziente Bearbeitung der Aufgaben sicher. Die verschlankte interne Finance-Abteilung kann sich durch die strategische Nutzung von Finanzdaten stärker in die Geschäftsentwicklung einbringen.



IT-Modernisierung: S/4HANA-Transformation meistern

Im digitalen Zeitalter entscheidet der Einsatz von Technologie maßgeblich über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Wer die digitalen Möglichkeiten geschickt nutzt, reduziert manuelle Aufwände, beschleunigt Prozesse und erhält bessere Entscheidungsgrundlagen für die Geschäftsentwicklung.

Der Finanzfunktion kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Sie hat die Hoheit über die Transaktionsdaten des Unternehmens. Was sie aus diesen Daten macht, wie sie deren Verarbeitung organisiert, und welche Informationen sie in welcher Form für interne und externe Entscheidungsträger aufbereitet, hängt stark von der eingesetzten Technologie ab.

Warum ein modernes und leistungsstarkes ERP-System so wichtig ist

Ohne eine moderne IT-Infrastruktur und den Einsatz neuer Verfahren wie Process Mining und Data Analytics kann das digitale Potenzial der Finanzfunktion nicht voll ausgeschöpft werden. Das ist vor allem dann fatal, wenn Wettbewerber diese Möglichkeiten bereits für sich nutzen. Ein wichtiger Modernisierungsschritt, der derzeit bei vielen Unternehmen ansteht und insbesondere die Finanzabteilung betrifft, ist ein Update des ERP-Systems – typischerweise von älteren SAP-Versionen wie ECC auf S/4/HANA.

Dieser Generationswechsel ist vergleichbar mit dem Austausch eines analogen Drehscheibentelephons durch die Telefonfunktion in einer Smartwatch. Die grundlegenden Funktionalitäten sind zwar ähnlich. Es gibt durch die neue Technologieplattform jedoch zahlreiche neue Möglichkeiten, die einen Mehrwert schaffen. Das technologische Upgrade bildet somit die Grundlage, um die Finanzfunktion auf ein zukunftsfähiges Niveau zu heben. Damit dies gelingt, darf jedoch nicht nur eine 1-zu-1-Migration stattfinden. Die Vorteile der neuen Systemarchitektur erschließen sich erst, wenn auch die bestehenden Geschäftsprozesse analysiert und modernisiert werden.

Altsysteme und mangelnde Kompetenzen hemmen das IT-Update

Die Modernisierung der IT-Infrastruktur und insbesondere die Einführung von S/4/HANA sind kritische Eingriffe in das Herz des Unternehmens. Oft verzögern jedoch eine Reihe von Hürden die notwendige Operation. Veraltete Systeme und Abhängigkeiten von externen Softwareherstellern und IT-Dienstleistern erschweren technische Verbesserungen. Mangelnde Digitalisierungskompetenzen des Personals machen eine Modernisierung von innen heraus nahezu unmöglich. Selbst wenn die Einführung der neuen Technologie unter widrigen Umständen gelingt, bleibt sie häufig hinter den Erwartungen zurück, da die nötige Anpassung der Prozesslandschaft ausgeblieben ist.

All diese Faktoren belasten insbesondere die IT-Modernisierung der Finanzfunktion. Hinzu kommt, dass sie bei begrenzten Ressourcen selten die nötige Aufmerksamkeit bekommt. Die IT-Abteilung priorisiert Supportanfragen von unterstützenden Geschäftsfunktionen wie Finance oder HR typischerweise niedriger als Anfragen aus Kerngeschäftsbereichen wie der Produktion. Dadurch sind der Finanzabteilung die Hände gebunden. Sie steht unter hohem Kostendruck, hat aber weder das nötige eigene Personal noch die IT-Unterstützung, um sich effizienter aufzustellen und den eigenen Datenschatz für das Business zu heben.





FAMS – Sofortige IT-Erneuerung mit externer Expertise



Mit Finance Automated Managed Services (FAMS) bietet PwC eine Lösung zur Modernisierung der Finanzabteilung an, die direkt auf einer Public-Cloud-Instanz von S4/HANA aufsetzt. Aufbauend auf diesem ERP-Backbone sind weitere Tools angebunden, die neben einer effiziente Abarbeitung transaktioneller Prozesse auch höherwertige Datenauswertungen ermöglichen. Um diesen Dienst zu nutzen, muss das Unternehmen lediglich relevante Daten wie Rechnungen von Lieferanten an das System weiterleiten und eine Kontierungsrichtlinie sowie einen Kontenplan bereitstellen.

Mehr zur Funktionsweise und den Technologien hinter FAMS finden Sie im PwC-Whitepaper „Finanzprozesse in Unternehmen neu gestalten mit Finance Automated Managed Services“ und unter <https://www.pwc.de/fams>.

Tech-Update durch Managed Services

Managed Services bieten die Möglichkeit, die Finanzfunktion mit externer Unterstützung zu modernisieren. So lässt sie sich sehr schnell zukunfts-fähig aufstellen, ohne eigene Ressourcen zu binden und die IT-Abteilung zu belasten. Im Idealfall lassen sich gleichzeitig Kosten senken und Finanzdaten besser auswerten und für Entscheidungen nutzen. Doch was genau bedeutet es, die Finanzfunktion abzugeben? Birgt der Schritt nicht auch Risiken?

Da das Unternehmen damit die Fähigkeit aus der Hand gibt, Jahresabschlüsse zu erzeugen, sollte die Entscheidung für einen externen Anbieter nicht leichtfertig getroffen werden. Entscheidend ist die Wahl eines vertrauenswürdigen Partners. Und auch wenn durch die Inanspruchnahme eines Managed Services immer eine gewisse – zumindest temporäre – Abhängigkeit entsteht, kann die Funktion wieder zurückverlangt werden.

Bei der Finanzfunktion ist es zum Beispiel im Rahmen von Wirtschaftsprüfer-Rotationen nötig, die Systeme und sämtliche Daten wieder in das Unternehmen zurückzuholen. Sie können dann entweder wieder intern oder von einem anderen Managed-Service-Provider verwaltet werden.

In jedem Fall profitiert das Unternehmen davon, dass die Funktion dann auf einer zeitgemäßen und modernen Technologieplattform aufsetzt. Und dass die Prozesse für die Verarbeitung des Buchungssystems und die Nutzung der Transaktionsdaten neu aufgesetzt und auf die Geschäftsbedürfnisse ausgerichtet sind.

Das Wichtigste in Kürze

Herausforderung: Ohne eine moderne IT-Infrastruktur mit einem aktuellen ERP-System und darauf aufsetzenden Services lässt sich das digitale Potenzial der Finanzfunktion nicht ausschöpfen. Der Datenschatz der Finanzabteilung bleibt ungehoben.

Lösung: Managed Services bringen ein sofortiges Technologie-Update, indem ein externer Dienstleister eine Plattform bereitstellt. Detailliertere Analysen rund um Finanzdaten sind zeitnah verfügbar – auch wenn langfristig die Modernisierung der eigenen IT-Infrastruktur angestrebt wird.



Zukunftsgestaltung: Auf neue Wertstiftung fokussieren

Um in einer von ständigem Wandel dominierten Welt erfolgreich zu sein, ist ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassbarkeit auf veränderte Umstände gefragt. Neben technischen Entwicklungen mit Disruptionspotenzial spielen dabei zunehmend Faktoren rund um die Bereiche Umwelt, Soziales und Governance (Environment, Social, Governance, kurz: ESG) eine wesentliche Rolle. Fragen rund um die Wertstiftung bzw. den Purpose sowie ein nachhaltiges Handeln gewinnen für Unternehmen an Relevanz. Vor der zunehmend bedrohlichen Kulisse des Klimawandels verändern sich schließlich auch die Erwartungen von Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitenden.

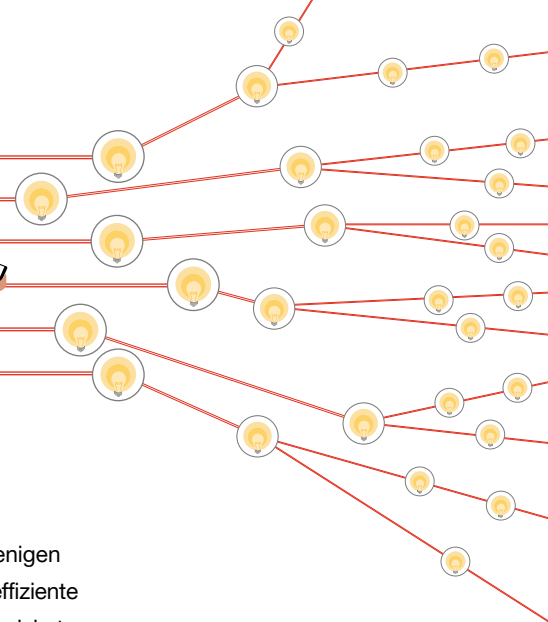
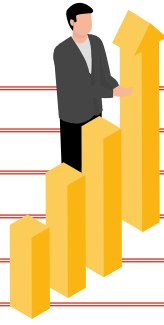
Unternehmen sind dadurch einem enormen Veränderungsdruck ausgesetzt. Traditionelle Geschäftsmodelle geraten ins Wanken. Die Art und Weise, wie Unternehmen strukturiert und aufgestellt sind, wie sie mit Partnern kooperieren und wie sie mit Kunden interagieren, hat sich in den vergangenen Jahren drastisch verändert – und ist weit davon entfernt, in einem Ruhepol zu münden. Digitale Ökosysteme und eine serviceorientierte Ökonomie haben neue Vernetzungsmöglichkeiten und Vertriebswege geschaffen, die maßgeblich durch eine geschickte Ausnutzung von Daten angetrieben sind. Es mag paradox klingen, aber: Firmen, die Bestand haben wollen, müssen sich immer wieder neu erfinden.

Das Finanz-Ressort als Business Partner

Der generelle Veränderungsdruck schlägt sich auch auf die einzelnen Abteilungen eines Unternehmens nieder und stellt ihre traditionellen Rollen in Frage. Die Finanzfunktion ist zum Beispiel klassisch dafür verantwortlich, transaktionale Prozesse abzuarbeiten, zu protokollieren und auszuwerten. Allein diese grundlegenden Arbeiten werden zunehmend aufwändiger und komplexer aufgrund steigender gesetzlicher Anforderungen. So ist beispielsweise seit Januar 2023 die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in Kraft, die neue Vorgaben für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen bereithält.

In Hinblick auf ein wandelbares und zukunftsfähiges Geschäft, das sich massiv an volatile Umstände anpassen muss, ist zudem die reine Abarbeitung von Transaktionen unter Einhaltung aller Pflichten zu wenig. Viel wichtiger ist es, die Finanzdaten für die Geschäftsentwicklung nutzbar zu machen und die Geschäftsleitung bei strategischen Entscheidungen zu unterstützen. Die Finanzabteilung rückt damit viel stärker in die Rolle eines Business Partners, der mit datengestützten Handlungsempfehlungen einen entscheidenden strategischen Mehrwert bringt und dadurch hilft, das Unternehmen in die richtige Richtung zu navigieren.





Schlankere Strukturen und Freiräume für neue Wege

Der Wandel der Finanzfunktion hin zu einem Business Partner ist jedoch ein Kraftakt, der wenigen Unternehmen aus eigenen Stücken gelingt. Die Voraussetzung dafür ist schließlich eine hocheffiziente und möglichst kostengünstige Verarbeitung und Auswertung transaktionaler Daten. Eine modernisierte Finanzfunktion bietet eine höhere Output-Qualität: Sie kann Rechnungen schneller zu Geschäftsvorfällen und freigebenden Personen zuordnen und damit die eigene Skonto-Quote verbessern. Sie verringert die Fehlerquote bei der Verbuchung von Geschäftsvorfällen und reduziert Arbeiten in nachgelagerten Prozessen. Außerdem schafft sie erst die nötige Transparenz zum aktiven Steuern des Geschäfts.

Um diese Voraussetzungen zu schaffen, sind jedoch zwei Dinge nötig, über die – wie in den vorherigen Abschnitten dargestellt – bei weitem nicht alle Unternehmen verfügen: ausreichend Personal mit den richtigen Kompetenzen sowie einschlägigem IT-Know-how und der Einsatz eines aktuellen, zukunfts-fähigen Technologie-Stacks. Managed Services können diese Lücke füllen und Freiräume schaffen, um sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. So können die eigenen IT-Ressourcen konsequent dafür eingesetzt werden, neue Möglichkeiten der Wertschöpfung zu erschließen.

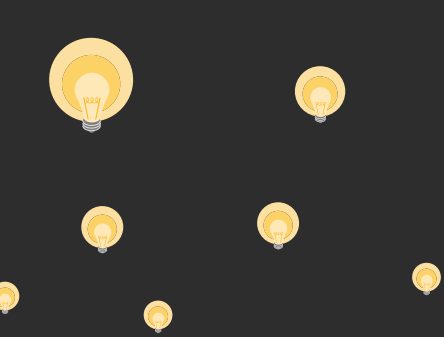
Wird die Finanzfunktion in einem Unternehmen überflüssig, wenn ein externer Managed-Service-Provider das Alltagsaufkommen rund um Transaktionen verarbeitet? Keineswegs. Sie lässt sich aber schlanker aufstellen und ist viel stärker in die strategische Entwicklung involviert. Wenn der oder die CFO künftig morgens auf sein Dashboard schaut, sieht er oder sie alle nötigen Informationen zur finanziellen Steuerung des Unternehmens auf einen Blick. Der einzige Unterschied: Die Informationen werden von einem externen Dienstleister bereitgestellt, der über die personellen Kapazitäten, die Expertise und die nötigen, kontinuierlich aktualisierten Technologien verfügt.



Das Wichtigste in Kürze

Herausforderung: Unternehmen sind einem enormen Veränderungsdruck ausgesetzt. Sie müssen ihr Geschäft nachhaltig gestalten, es an neue Kundenbedürfnisse anpassen und neue gesetzliche Vorgaben erfüllen.

Lösung: Managed Services entlasten interne Abteilungen und schaffen Freiräume, um sich auf neue Formen der Wertschöpfung und Wertstiftung zu konzentrieren. Die Finanzfunktion kann sich weiterentwickeln, um strategische Entscheidungen zu unterstützen und das Unternehmen in die richtige Richtung zu steuern.



Ansprechpersonen

Kontaktieren Sie uns, wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wie Managed Services Ihr Unternehmen bei der Bewältigung zentraler Herausforderungen helfen können. Unsere Expert:innen freuen sich, Ihnen nähere Details und tiefere Einblicke zu gewähren.



Christoph Gruss

Partner
PwC Deutschland

+49 160 4721385
christoph.gruss@pwc.com



Jonathan Dienlin

Partner
PwC Deutschland

+49 174 3009166
jonathan.dienlin@pwc.com



Brian Philipp Bechtold

Senior Manager
PwC Deutschland

+49 151 67239173
brian.philipp.bechtold@pwc.com



Dr. Tobias Meyll

Manager
PwC Deutschland

+49 151 72025056
tobias.meyll@pwc.com



© Juni 2023 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.