

# 5 Maßnahmen, die CFOs jetzt zum Fördern von Wachstum und Rentabilität ergreifen können

So können angesichts wirtschaftlicher Unsicherheit die Entscheidungsfindung verbessert und neue Bestleistungen erzielt werden



# Inhaltsverzeichnis

Einführung: Ein entscheidender Moment für CFOs .....	3
1. Bessere Prognosen für die Planung von Unsicherheit.....	4
2. Mit KI Verbündete gewinnen .....	6
3. Auf neue Weise Einfluss auf die Organisation nehmen .....	10
4. M&A-Skills im Finanzwesen stärken.....	12
5. Risiken mindern, ohne das Wachstum auszubremsen .....	14



# Ein entscheidender Moment für CFOs

CFOs müssen sich heute in einer Wirtschaft voller Widersprüche zurechtfinden. Das weltpolitische Umfeld bleibt angespannt und fast alle CFOs (93 %) planen laut Deloitte für eine leichte Rezession<sup>1</sup>, da die globale Inflation anhält und die Betriebskosten weiter steigen. Dennoch lag die Arbeitslosigkeit in den 38 Ländern der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) im ersten Halbjahr 2023 unter 5 %<sup>2</sup>, mit einem nahezu rekordverdächtigen Tiefstand von 33 Millionen Arbeitslosen. Außerdem ergab eine Umfrage der ManpowerGroup, dass fast vier von fünf Unternehmen weltweit Schwierigkeiten haben, die Talente zu finden, die sie brauchen.<sup>3</sup> Die Gewinnung und Bindung von Talenten im Finanzwesen ist eine der größten Herausforderungen für CFOs.

Auch wenn sie sich auf eine Rezession einstellen, waren die Anfang 2023 von Deloitte befragten Finanzchefs hinsichtlich der Weltwirtschaftslage in einem Jahr deutlich optimistischer als noch wenige Monate zuvor. Ganz gleich, welches Adjektiv Sie zum Beschreiben dieser Situation verwenden – unsicher, unvorhersehbar, bizarr – es ist mit Sicherheit kein einfaches Umfeld für Geschäftsplanung und Investitionen.

Für CFOs und die von ihnen geleiteten Unternehmen schafft diese Kollision von Ereignissen jedoch einen entscheidenden Moment. Untersuchungen der Unternehmensberatung Bain & Company zeigen, dass sich während der Wirtschaftskrise 2008 im Vergleich zur stabileren Periode danach viel mehr S&P 500-Unternehmen in Bezug auf die Betriebsmarge entweder nach oben oder nach unten bewegten – d. h., sie stiegen entweder in das obere Quartal oder fielen in das unterste.<sup>4</sup> Mit anderen Worten: Die Entscheidungen, die Führungskräfte in Zeiten konjunktureller Einbrüche treffen, vergrößern die Kluft zwischen den Top- und Bottom-Performern.

All dies hat CFOs ins Rampenlicht gerückt – und die Kontrolle gegeben. CFOs und ihre Teams sind die Keepers und Experten der Daten, auf die sich Führungskräfte bei Entscheidungen stützen. Darüber hinaus sind sie auf Finanzdaten angewiesen. Mit diesen können Sie entscheiden, wo Ressourcen eingesetzt und Kompromisse eingegangen werden sollen, die die Rentabilität steigern, ohne das Wachstum auszubremsen. Da Wachstum unter allen Umständen in Vergessenheit gerät, verlassen sich Stakeholder, darunter CEOs, Investoren und Mitarbeiter, darauf, dass Finanzleiter dem Unternehmen dabei helfen, gleichzeitig Investitionen mit langfristiger Rentabilität zu identifizieren und Kosten an den richtigen Stellen zu senken. Um CFO-Teams dabei zu unterstützen, in dieser unter hohem Druck stehenden und hochkarätigen Rolle erfolgreich zu sein, finden Sie nachstehend fünf Strategien und spezifische Maßnahmen, die CFOs ergreifen können, um ihrem Unternehmen zu helfen, gestärkt aus der heutigen Unsicherheit hervorzugehen.

<sup>1</sup> Deloitte, „CFO-Signale: Was Nordamerikas Top-Finanzmanager denken – und tun“, Erstes Quartal 2023.

<sup>2</sup> Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung: „Die OECD-Arbeitslosenquote liegt im April 2023 bei gleichbleibenden 4,8 %, während die Jugendarbeitslosigkeit ein Rekordtief erreicht“, Juni 2023.

<sup>3</sup> ManpowerGroup, „Globaler Talentmangel erreicht ein 17-Jahres-Hoch“, 2023.

<sup>4</sup> Tom Holland und Jeff Katzin, „Jenseits des Abschwungs: Rezessionsstrategien, um die Führung zu übernehmen“, Bain & Company, 16. Mai 2019.



# 1 Bessere Prognosen für die Planung von Unsicherheit

Anhand der jüngsten globalen Ereignisse wie die Pandemie, geopolitische Probleme und wirtschaftliche Unsicherheit kann erklärt werden, warum 47 % der von PwC befragten CFOs angaben, dass die Erstellung von Vorhersagemodellen und Szenarioanalysen für sie oberste Priorität habe.<sup>5</sup> Die langfristige Szenarioplanung bildet die Grundlage für strategische Ziele und operative Pläne, indem sie veranschaulicht, wie sich verschiedene Schritte (wie z. B. eine Akquisition, eine Veräußerung und der Aufbau einer neuen Geschäftseinheit) auf die Ergebnisse auswirken können. Darüber hinaus können agile Finanzteams Abteilungsleiter dabei unterstützen, Szenarioplanungen und Prognosen auf ihre alltäglichen Entscheidungen anzuwenden, wie z. B. Änderungen in den Vertriebsvergütungsplänen, die Auswirkungen der Aufnahme eines neuen Lieferanten oder Änderungen der Zahlungsbedingungen von Kunden.

**Allied Irish Banks verließen sich bei der Finanzplanung jahrelang auf große und komplexe Tabellenkalkulationsmodelle. Dies führte jedoch dazu, dass die Teams mehr Zeit mit der Verwaltung von Prozessen als mit der Analyse von Daten verbrachten. Dank Oracle Cloud Enterprise Performance Management (EPM) konnte die Bank die Effizienz der Finanzplanung um 40 % steigern und manuelle Prozesse um 60 % reduzieren. So kann mehr Zeit in Finanzanalysen und strategische Entscheidungen investiert werden.**

[Allied Irish Banks positioniert sich für Wachstum](#)

CFOs, die ihre Prognosefunktionen verbessern möchten, können sich auf Folgendes konzentrieren:

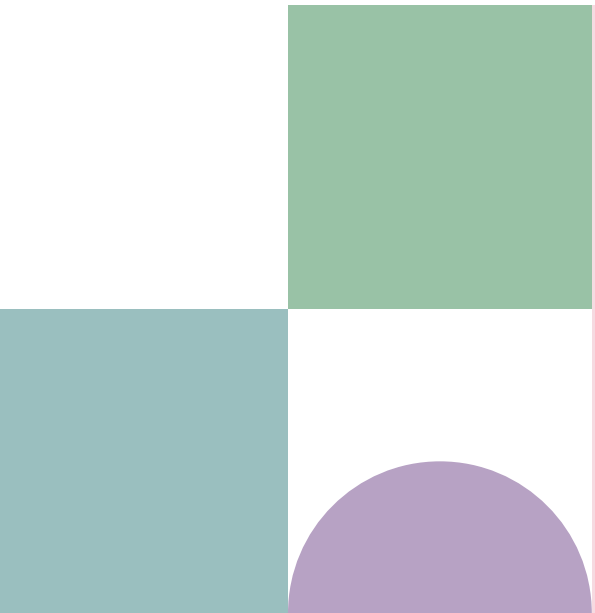
- **Genau und konsistente Daten:** Ein einfaches Konzept, das aber dennoch eine grundlegende Herausforderung für Unternehmen darstellen kann, die kein cloudbasiertes ERP-System als zentrale Quelle für Transaktions- und Betriebsdaten nutzen. Jedoch kann sich der Austausch unterschiedlicher Systeme als äußerst lohnenswert erweisen.

<sup>5</sup> PwC, „CFO-Einblicke aus der PwC-Pulsumfrage“, 18. August 2022.

<sup>4</sup> 5 Maßnahmen, die CFOs jetzt zum Fördern von Wachstum und Rentabilität ergreifen können



- **Häufigere Prognosen:** Diese langfristigen strategischen Pläne sollten in kurzfristigere finanzielle und operative Pläne bzw. Prognosen übergehen, wobei Cashflow-Prognosen im Moment von besonderer Bedeutung sind. CFOs können eine Bilanz darüber ziehen, ob sie über die Daten und Beziehungen im gesamten Unternehmen verfügen. So sind sie in der Lage, die Qualität dieser kurzfristigen Prognosen zu verbessern, und können sie für eine schnellere Reaktion zügig erstellen bzw. teilen.
- **Ein vernetztes Organisationsplanungssystem:** Stark angepasste Tabellen führen nur zu Verwirrung und Ineffizienz, wenn CFOs unternehmensweit mit mehr Geschäftsbereichen zusammenarbeiten, um diese bei der Entscheidungsfindung für ein profitables Wachstum zu unterstützen. Eine cloudbasierte Prognoselösung, die direkt mit dem ERP-, HCM-, Supply Chain- und anderen Betriebssystemen verbunden ist, reduziert diese Probleme, da alle die gleichen aktuellen Zahlen sehen. Dadurch können Mitarbeiter das gesamte System einfacher bedienen. Das Ergebnis: eine bessere Zusammenarbeit und schnellere, genauere Prognosen.
- **Prognosegenauigkeit verbessern:** Unternehmen können die Prognosegenauigkeit verbessern, indem sie Vorhersagealgorithmen verwenden und Analysen mit KI automatisieren. Dadurch können Prognoseverzerrungen beseitigt werden. Außerdem können Finanzteams dabei helfen, festzulegen, welche Parameter ein Modell berücksichtigen könnte, um Vorhersagen für Ergebnisse wie Umsatz, Zahlungen, Cashflow und Kundenbindung zu treffen. Die Verwendung solcher Modelle in Kombination mit menschlichem Urteilsvermögen kann die Prognosen beschleunigen und sie genauer machen.



DP World beschäftigt mehr als 100.000 Mitarbeiter und betreibt Logistikaktivitäten, Häfen und Versandterminals auf der ganzen Welt. Darüber hinaus unterhielt das Unternehmen für seinen Betrieb einen Flickenteppich aus 160 unterschiedlichen On-Premises-Systemen. Durch den Wechsel zu Oracle Fusion Cloud Applications konnte das Unternehmen die Budgetierungszeit halbieren und die Rechnungsverarbeitung um 60 % beschleunigen, sodass Mitarbeiter im Finanzwesen mehr Zeit für Innovationen haben.

[DP World beschleunigt seinen Monatsabschluss](#)

## 2 Mit KI Verbündete gewinnen: Mensch und Technologie in Einklang bringen

Während der C-Suite Akronyme mit drei Buchstaben – wie ROI, KPI, ESG – nicht fremd sind, scheint dasjenige, über das derzeit am meisten gesprochen wird, „LLM“ zu sein: große Sprachmodelle. Genauer gesagt bemühen sich Führungskräfte darum, die LLMs zu verstehen, die von Unternehmen wie Cohere, OpenAI (ChatGPT) und anderen entwickelt wurden. Diese sich schnell weiterentwickelnden KI-Technologien haben für die Finanzorganisation viele Fragen aufgeworfen: Wie kann KI heute am besten eingesetzt werden? Außerdem könnte man sich mit Blick auf die Zukunft fragen, wie sich KI eventuell auf die Belegschaft im Finanzwesen und die von ihnen benötigten Kompetenzen auswirken wird. CFOs brauchen Antworten, denn das Finanzwesen kann KI gut auf ihre eigenen Abläufe anwenden und der gesamten Organisation dabei helfen, davon zu profitieren.

### Wie kann KI heute am besten genutzt werden?

CFOs haben dank ihrer jahrelangen Erfahrung mit Robotic Process Automation (RPA) einen Vorsprung, wenn es darum geht, die potenziellen Auswirkungen von KI zu verstehen. RPA ist zwar keine KI, jedoch kann man bei ihrem Einsatz sehen, wie Technologie kostspielige, fehleranfällige manuelle Arbeit eliminiert. Somit können sich Mitarbeiter auf differenziertere Aufgaben konzentrieren.

Denken Sie an die Tätigkeitsbereiche im Finanzwesen, die bereits durch die Automatisierung effizienter wurden:

- **Finanzreporting:** Erstellen und aktualisieren Sie sofort Berichte zu Rentabilität, Steuern und unzähligen anderen Bereichen, um einen besseren und zeitnahen Kontext zur Performance zu erhalten.
- **Finanzabschluss:** Ordnen Sie Transaktionen externen Datensätzen zu und kennzeichnen Sie nur Einträge ohne Übereinstimmung bzw. solche, die über einem bestimmten Betrag liegen, sodass diese von einem Mitarbeiter überprüft werden.
- **Finanzplanung und -prognose:** Automatisierung und KI können Prognosen kontinuierlich bewerten und nach Abweichungen suchen, um prädiktive Erkenntnisse zu liefern.
- **Beschaffung:** Erstellen und genehmigen Sie Bestellungen mit nur wenigen Klicks.
- **Employee Experience:** Verarbeiten Sie die Gehaltsabrechnung und verwalten Sie Benefits mit minimalem Eingriff der Personalabteilung.
- **Compliance- und Risikomanagement:** Analysieren Sie schnell große Datenmengen, um potenzielle Probleme zu identifizieren und die Compliance zu stärken.



Prädiktive und generative KI baut auf RPA auf, um die Automatisierung komplexerer Finanzaufgaben zu beschleunigen. Außerdem wird dies wahrscheinlich auch dazu führen, dass einige Rollen wegfallen, sodass die Mitarbeiter sich strategischerer Arbeit widmen können. Hier sind vier Beispiele für manuelle oder sich wiederholende Aufgaben, bei denen KI zunehmend stärker eingreifen bzw. Finanzteams unterstützen wird:

- **Schnellere Abweichungsanalyse:** Anstatt große Datenmengen in Abweichungsberichten zu untersuchen, analysieren KI-Modelle die Daten automatisch und heben Hotspots hervor – Anomalien, große Abweichungen oder menschliche Voreingenommenheit in Prognosetrends. Finanzexperten können sich anschließend auf die Lösung dieser Probleme konzentrieren und ersparen sich so die mühsame Suche nach Streitpunkten in Berichten.
- **Automatisierte Kontenabstimmung:** Wenn KI-Modelle lernen, wie Konten abgestimmt werden, können sie Tausende von Konten in Minuten automatisch abstimmen und den Buchhaltungsteams kostspielige Arbeitsstunden einsparen. So müssen sich die Teams nur mit Ausnahmen befassen, die nicht automatisch abgeglichen werden können.
- **Überwachung und Analyse des Abschlussprozesses:** Durch die kontinuierliche Überwachung der Schritte in einem Finanzabschluss-Workflow können KI-Modelle potenzielle Engpässe hervorheben und nach ihnen suchen. So können Finanzteams alarmiert werden, sodass sie sich mit diesen Problemen befassen, bevor sie den Prozess zum Stillstand bringen.
- **Erstellen von Prognosen:** KI-Modelle erstellen automatisch Prognosen auf der Grundlage historischer Daten und Trenddaten. Dadurch bieten sie einen Ausgangspunkt, an dem Finanzteams die Pläne mit ihrem Kontext und der Beurteilung von Geschäfts- und Wirtschaftsbedingungen ergänzen können. Finanzexperten erstellen dann keine Prognosen von Grund auf neu, sondern verfeinern und überprüfen sie und sorgen somit für eine drastische Verkürzung des Prognoseprozesses.

## Wie KI die Arbeit von Finanzteams verändern wird

Finanzteams müssen damit beginnen, zu experimentieren, wie sie KI nutzen können, um dem Unternehmen dabei zu helfen, für ein profitables Wachstum bessere Entscheidungen zu treffen. Finanzteams können ihr umfassendes Wissen über die Datenressourcen eines Unternehmens nutzen und dieses mit KI-Modellen kombinieren. So können sie Unternehmen dabei unterstützen, ihre Geschäftsabläufe zu optimieren. Zu den Möglichkeiten, wie man das Potenzial von KI zum Verbessern von Abläufen einsetzen könnte, gehört Folgendes:

- **Bereitstellung von Unterstützung:** KI kann durch digitale Assistenten und andere Konversationsschnittstellen, intelligente Empfehlungen, Szenariomodellierung und Anomalieerkennung, wie z. B. Risiko- und Betrugserkennung, Unterstützung bei der Entscheidungsfindung bieten.
- **Automatisierung von Routineaufgaben:** Zu den Hauptbereichen für eine erweiterte Automatisierung im Finanzbereich gehören der Rechnungsabgleich, die Ausnahmebehandlung und Überwachungsaufgaben wie Spesenprüfungen. Diese Automatisierung erfordert oft nur einfache Machine Learning-(ML-)Algorithmen – sie ist aber dennoch leistungsstark.
- **Überwachung von Geschäftsprozessen auf Effizienz:** Process Mining ist ein Paradebeispiel dafür, wie KI einem Unternehmen beim Optimieren von Abläufen helfen kann. Ein KI-Modell lernt, wie ein Prozess funktioniert, wie lange es dauert, jede Aufgabe zu erledigen, welche Probleme bzw. Ausnahmen auftreten können und wie hoch die Prozesskosten sind. Mit diesem Wissen sind Betriebsteams in der Lage, einen Prozess zu vereinfachen und zu beschleunigen, ohne dass die Finanzabteilung Transaktionen finden muss oder Mitarbeiter jeden Schritt eines Prozesses überwachen müssen, damit nichts schief geht.
- **Anstoßende Analysen:** KI kann riesige Datenmengen durchsuchen, um Trends zu erkennen, Anomalien zu identifizieren und ist sogar in der Lage, auf Fehler hinzuweisen. Auch wenn KI nicht alle Antworten liefert, kann sie dennoch die Suche beschleunigen.



KI wird die Art und Weise, wie die Welt Geschäfte abwickelt, verändern und Mitarbeiter dazu zwingen, relevante neue Fähigkeiten zu entwickeln. Jedoch gibt es Kernkompetenzen von CFOs und Finanzexperten, die die Technologie nicht ersetzen kann – zu diesen gehören ein gesundes Urteilsvermögen, Verantwortlichkeit, Zusammenarbeit und Ethik, um nur einige zu nennen.

Durch die Entwicklung von KI müssen CFO-Teams nun Kompetenzen erwerben und die vorhanden verfeinern, wie z. B.:

- **Kreativität:** Vorstellen und Hinterfragen der Unternehmensdaten. Mit Fragen, die über den Finanzbereich hinausgehen und zuvor ohne KI nicht beantwortet werden konnten.
- **Zusammenarbeit:** Anderen Führungskräften zeigen, wie sie diese Technologie nutzen können und gemeinsam mit ihnen eine Strategie entwickeln, mit der die Bewältigung von tatsächlichen geschäftlichen Herausforderungen möglich ist.
- **Kommunikation:** Nutzung von KI, um eine Geschichte für den Rest der Führungsebene zu entwickeln und sich mit Daten zu beschäftigen, die das „Warum“ hinter den Zahlen veranschaulichen. Darüber hinaus kann das Finanzteam sein Fachwissen zu Finanz-/Betriebsdaten sowie zur Compliance und der regulatorischen Verantwortung einbringen. So kann das Team erklären, wie KI zu einer bestimmten Schlussfolgerung gelangt, welche Daten KI für die Analyse verwendet und was den Algorithmen anvertraut werden sollte bzw. was nicht.

Bei der Bewertung von KI-Anwendungsfällen können CFOs auch die praktische Disziplin einbringen, die sie seit Langem in solchen Technologie- und Strategieentscheidungen einsetzen: Welches Geschäftsproblem versuchen wir zu lösen, wie hoch sind die Kosten und der Mehrwert von Technologie, und welche Risiken bzw. Nachteile bestehen?


### 3 Auf neue Weise Einfluss auf die Organisation nehmen: Nutzung von Daten, um Brücken zu bauen und Ergebnisse zu verbessern

Betrachten Sie den Budgetierungs- und Planungsprozess, um die Entwicklung der CFO-Rolle zu veranschaulichen. Normalerweise fragte das Finanzteam jeden Geschäftsbereich nach seinem Jahresbudget. Die beiden Seiten debattierten darüber, was bleibt und was gestrichen wird, jedoch gab es oft ein großes Problem: Verschiedene Abteilungen stützten sich auf unterschiedliche Daten, um ihre Argumente zu untermauern.

Da Unternehmen durch immer besser werdende Software umfassende und zugängliche Informationen sowie bessere Tools zur Interpretation dieser Daten erhalten, besteht für CFOs eine klare Chance, ihren Wert als Bindeglied unterschiedlicher Funktionen und als Mitarbeiter im gesamten Unternehmen zu steigern.

Zu den Bereichen, in denen CFOs mit anderen Führungskräften und Geschäftsbereichen zusammenarbeiten können, um bessere Geschäftsergebnisse zu erzielen, gehört Folgendes:

**Die richtigen Talente finden und halten:** Das Beratungsunternehmen Korn Ferry schätzt, dass bis 2030 mehr als 85 Millionen Stellen unbesetzt bleiben könnten. Und eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Personal- und Finanzwesen versetzt das Unternehmen in eine bessere Position, um die benötigten Talente zu gewinnen, sodass es die strategischen Prioritäten erfüllen kann.<sup>6</sup> Die Integration von Finanz- und HR-Systemen erleichtert diese Zusammenarbeit, da sie die Personalplanung an den Nachfragetreibern und Budgets des Unternehmens ausrichtet und so eine umfassendere, dynamischere Personalstrategie fördert. Auf diese Weise können Führungskräfte beider Gruppen auch integrale Ressourcenmetriken überwachen, wie z. B. die Auslastung der Ressourcenkapazität, Kostenabweichungen und die Einarbeitungszeit, die ein neuer Mitarbeiter benötigt, um die volle Produktivität zu erreichen.



**Das Beratungsunternehmen Korn Ferry schätzt, dass bis 2030 mehr als 85 Millionen Arbeitsplätze unbesetzt bleiben könnten.**



<sup>6</sup> Michael Franzino et al., „The \$8.5 Trillion Talent Shortage“, Korn Ferry, 2023

**Die richtigen Anreize schaffen:** Die Finanzabteilung kann auch mit der Personalabteilung und den Leitern von Geschäftseinheiten wie dem Vertrieb zusammenarbeiten, um Anreizpläne zu entwickeln, die auf die Endergebnisse abgestimmt sind. Verfügt das Vertriebsteam beispielsweise über die richtigen Anreize, die profitabelsten Produkte zu verkaufen? Treffen sie Entscheidungen wie etwa das Anbieten übermäßig großzügiger Zahlungsbedingungen, die den Cashflow verlangsamen können?

**Rationalisierung des Produkt- und Serviceportfolios:** Die Finanzabteilung kann mit dem operativen Geschäft sowie dem Vertrieb und Marketing zusammenarbeiten, um zu ermitteln, welche Produkt- und Serviceangebote zusätzliche Investitionen erfordern und welche reduziert bzw. ganz gestrichen werden sollten. Zu den Faktoren, die bei diesen Entscheidungen eine Rolle spielen, gehören aktuelle oder prognostizierte Umsätze und Rentabilität, Produktlebenszyklusphase sowie die Problematik bei der Beschaffung der notwendigen Rohstoffe, Komponenten und Arbeitskräfte. Das Finanzteam kann diese Zahlen auswerten und mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten, um Empfehlungen abzugeben.

**Stärkung der Lieferkettenresilienz:** Das Finanzwesen wurde oft ad hoc gebeten, bei der Reaktion auf die Lieferkettenunterbrechungen der letzten Jahre zu helfen. Wenn ein Finanzteam jedoch früher eingebunden wird, kann es dabei helfen, einen Prozess zu entwickeln, der Finanz- und Supply Chain-Planung verbindet, um strategische Entscheidungen zur Risikominderung zu unterstützen. Wie hoch sind die Kosten für die Aufnahme neuer Lieferanten in anderen Regionen? Würden die Vorteile der Eigenfertigung bestimmter schwer erhältlicher Komponenten die Anlaufkosten rechtfertigen? Das Büro des CFO kann auch Szenariopläne erstellen, die die Folgen verschiedener möglicher Lieferkettenunterbrechungen berechnen. Diese können die finanzielle Belastung von Dingen wie der Rentabilität sowie anderen Anliegen, wie z. B. ESG, quantifizieren.

**Die richtigen Kunden ansprechen:** Mit seinem umfassenden Verständnis von Finanzdaten kann das CFO-Team Abrechnungs- und andere Vertriebsdaten analysieren, um Kunden zu identifizieren, die wahrscheinlich von ergänzenden Produkten bzw. Services profitieren könnten. Diese Erkenntnisse können anschließend mit Vertriebsleitern geteilt werden, um bestimmte Kunden für das Up-Selling anzusprechen.

Diese Rolle als Bindungsglied kommt nicht nur diesen anderen Abteilungen zugute. Es hilft CFOs auch dabei, ein ganzheitlicheres Verständnis darüber zu erlangen, welche nachgelagerten Auswirkungen von Finanzentscheidungen auf Faktoren wie Kundenzufriedenheit und Lieferkettenresilienz zurückzuführen sind.

## 4 M&A-Skills im Finanzwesen stärken: Bewertung und Integration

CFOs können Unternehmen dabei helfen, „M&A-Gold“ durch die Einwirkung der heutigen Geschäftslandschaft zu gewinnen. Laut Dealogic lag der Wert der Akquisitionen in den USA im ersten Quartal 2023 um 40 % unter dem vorherigen Fünfjahresdurchschnitt. Die Anzahl der Abschlüsse ging jedoch nur um 3 % zurück<sup>7</sup>, was auf eine Verlagerung hin zu kleineren, sichereren Deals hindeutet. Wenn mehr Unternehmen ihre Geschäftsbereiche oder Produktlinien verkaufen, um sich auf ihr profitabelstes Geschäft zu konzentrieren, könnte das auch günstigere Preise bedeuten.

Dieses vorsichtige Umfeld könnte insbesondere für strategische Käufer M&A-Chancen schaffen, sagt PwC.<sup>8</sup> Strategische Käufer können sowohl Eigenkapital als auch Fremdkapital nutzen, und die Unternehmensmargen liegen laut PwC auch nach aktuellem Druck über dem historischen Durchschnitt. Entscheidend ist, dass strategische Käufer bestimmte Vorteile gegenüber Finanzkäufern haben, wie z. B. Private Equity. Ein strategischer Käufer kann neue Produkte effizient in eine bestehende Lieferkette oder ein bestehendes Vertriebsmodell integrieren oder von größeren Mengenrabatten von Lieferanten profitieren.

Das Team des CFO spielt zwei wichtige Rollen, um sicherzustellen, dass ein Unternehmen die Wachstumschancen durch Akquisitionen, die die aktuelle wirtschaftliche Unsicherheit mit sich bringen könnte, nicht verpasst. Zum einen geht es um die Evaluierung und Finanzierung des Geschäfts, zum anderen um die Geschäftsintegration nach der Übernahme, was allzu oft vernachlässigt wird. Darüber hinaus kann eine schnellere und effektivere Geschäftsintegration zu schnelleren Erträgen führen. So wird die Attraktivität eines Geschäfts in einer Zeit erhöht, in der das Kapital intensiv geprüft wird.

<sup>7</sup> The Economist, „Warum die Vertrauensbrecher von Joe Biden hinter ihren Ambitionen nicht nachgekommen sind“, 21. Juni 2023.  
<sup>8</sup> PwC, „US-Deals 2023 – Ausblick zur Jahresmitte“, Mai 2023.



## Welche Fähigkeiten müssen CFOs und ihre Teams also verbessern, um bereit zu sein?

**Führende Szenarioplanung:** Szenariopläne sind heutzutage eine entscheidende Kompetenz für Finanzteams und müssen über hohe, mittlere und niedrige Umsatzprognosen hinausgehen. Kann das Lieferantennetzwerk des übernommenen Unternehmens unsere ehrgeizigsten Wachstumsprognosen unterstützen? Welche Inputkosten der Prognosen sind am anfälligsten für schwankende Preise? Monte Carlo-Simulationen können die Bandbreite und Wahrscheinlichkeit möglicher Auswirkungen auf finanzielle KPIs wie Kapitalrendite, Cashflow und Gewinn je Aktie aufzeigen sowie den Preis bestimmen, zu dem ein Abschluss sinnvoll ist.

**Schaffung der finanziellen Grundlage:** Finanzielle Integration ist wichtig, jedoch bildet sie nur den Grundstein. Je früher Sie dies also umsetzen und mit der Integration der Geschäftsabläufe fortfahren können, desto besser. Untersuchen Sie während der Due Diligence-Prüfung den Technologie-Stack des Übernahmeziels, um einen Eindruck davon zu bekommen, wie viel Arbeit für die finanzielle Integration erforderlich ist. Cloudbasierte Buchhaltungs- und Finanzsysteme werden diesen Prozess beschleunigen. Außerdem werden solide Datenverwaltungspraktiken das Abrufen von Informationen aus unterschiedlichen Systemen vereinfachen, bis die neue Einheit auf das System des Käufers migriert.

**Fördern der Business Integration:** McKinsey nennt Integration „die einzige Aufgabe, die der CFO nicht delegieren sollte“. Das Finanzwesen sorgt für Rechenschaftspflicht, indem es Kennzahlen rund um die geplanten Betriebsvorteile, Kosteneinsparungen und das Wachstum überwacht, die die Akquise überhaupt gerechtfertigt haben. Darüber hinaus könnte das Finanzteam die mit Personalkürzungen verbundenen Einsparungen verfolgen und die richtigen Produktivitätskennzahlen ermitteln, die je nach Branche variieren. Dabei kann es sich um eine Produktionskennzahl handeln, beispielsweise um die pro Arbeitsstunde oder Arbeitsauslastung versendeten Artikel, oder um eine Statistik zur Vertriebsproduktivität, die eng mit dem Umsatz verknüpft ist. Ein gewisses Maß an Kundenzufriedenheit ist ebenfalls entscheidend, um Problemen vorzubeugen.

Denken Sie bei der Überlegung, auf welche Kennzahlen Sie sich in den frühen Tagen der Geschäftsintegration konzentrieren sollten, an das Reporting für Anleger und Aufsichtsbehörden. Was bestimmt die kurzfristigen Ergebnisse der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der Bilanz und der Kapitalflussrechnung? Konzentrieren Sie sich als Ausgangspunkt auf Umsatz und Buchungen, Ausgaben und operative Margen, Gewinn pro Aktie und Cashflow. Über diese Metriken erhalten Sie detailliertere Informationen.

## 5 Risiken mindern, ohne das Wachstum auszubremsen

In einer Umfrage der globalen Beratungsgruppe Protiviti bezeichneten 1.300 Führungskräfte und Direktoren auf C-Ebene das Jahr 2023 als das riskanteste Jahr in der elfjährigen Geschichte der Umfrage.<sup>9</sup> Risiken, die von immer ausgefeilterer Cyberkriminalität und Betrug sowie komplexeren Compliance-Vorschriften ausgehen, wirtschaftliche Volatilität und geopolitische Unruhen nehmen zu und entwickeln sich rasch weiter. Dies machte ein effektives Risikomanagement zwingend notwendig, um den Weg zum profitablen Wachstum zu ebnen.

Die Einrichtung eines soliden Risikomanagementsystems trägt nicht nur zum Aufbau einer risikobewussten Kultur bei, sondern bietet auch eine Grundlage für eine effiziente Einhaltung von Vorschriften (Sarbanes-Oxley), Datenschutz (DSGVO) sowie finanziellen Vereinbarungen und Anforderungen.

Die Herausforderung besteht darin, das richtige Gleichgewicht zu finden. Wird zu sicher vorgegangen, kann es sein, dass das Unternehmen Chancen für Wachstum und Wertschöpfung verpasst. Eine zu aggressive Vorgehensweise führt wiederum zu erheblichen Reputations-, finanziellen und rechtlichen Schäden.

Da sich Unternehmen zunehmend darauf verlassen, dass CFOs ihren Ansatz zum Risikomanagement leiten, gibt es mehrere Taktiken, die bei der Festlegung bzw. der Überarbeitung von Richtlinien und Verfahren helfen:

**Regelmäßige Cashflow-Prognosen durchführen:** Insbesondere wenn die Geschäftskosten aufgrund der Inflation steigen, müssen CFOs in der Lage sein, Liquidität und potenzielle Cashflow-Engpässe proaktiv zu prognostizieren. Aber Cash-Prognosen, die das manuelle Erfassen von Daten von mehreren Stellen und die Durchführung von Berechnungen erfordern, funktionieren nicht. Suchen Sie nach einem System, das die Cash-Analyse automatisieren und Dashboards bereitstellen kann, mit denen Sie Cashflow-Prognosen anzeigen und verfeinern können. Anschließend sollten Sie diese drei Best Practices befolgen:

- **Sowohl kurz- als auch mittelfristige Projektionen verwenden.** Kurzfristige Prognosen, die auf einen Zeitraum von bis zu 30 Tagen projizieren, können besorgniserregende Liquiditätsengpässe oder (wahrscheinlicher bei etablierten Unternehmen) einen Abwärtstrend erkennen, bevor es zu einer vollständigen Krise kommt. Mit mittelfristigen Prognosen, in der Regel 6 bis 18 Monate, haben Sie einen umfassenderen Blick auf das Unternehmen und seine Strategie.

<sup>9</sup> Protiviti, „Perspektiven von Führungskräften zu den größten Risiken für 2023 und 2032“, 2023.

- **Regelmäßige Überprüfung von Abweichungen.** Der Vergleich der Ist-Werte mit dem prognostizierten Cashflow verbessert die Zuverlässigkeit von Prognosen und hilft Unternehmen, schneller auf Probleme zu reagieren.
- **So viel wie möglich automatisieren.** Teams verwenden viel eher vernetzte und automatisierte Prognosetools und -prozesse, da sie dadurch über aktuelle Informationen verfügen, denen sie vertrauen können. Sie können sogar Abweichungsanalysen automatisieren und somit die Prognosegenauigkeit kontinuierlich erhöhen.

**45 %**

**der Unternehmen,  
berücksichtigen bestehende  
Risiken bei der Bewertung  
neuer strategischer Initiativen**

Quelle: American Institute of Certified  
Public Accountants (AICPA)

**Risikomanagement in strategische Planung integrieren:** Abgesehen von Finanzdienstleistungsunternehmen denken laut einer Umfrage des American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) nur die Hälfte der Unternehmen ernsthaft über die Risiken nach, die mit den von ihnen bewerteten verschiedenen strategischen Initiativen einhergehen.<sup>10</sup>

Gespräche zur Risikobewertung kommen oft zu spät, nachdem wichtige Geschäftsziele und die strategischen Initiativen, die zu deren Erreichung beitragen, genehmigt und in die Tat umgesetzt wurden. Um dies zu verhindern, müssen Führungsteams während des Planungsprozesses zusammenarbeiten. Nur so können potenzielle Risiken, ihr Komfortlevel mit diesen Möglichkeiten und Frühindikatoren für das Eintreten von Risiken ermittelt werden.

<sup>10</sup> Mark S. Beasley und Bruce C. Branson, „Der Stand der Risikoüberwachung: Ein Überblick über die Risikomanagementpraktiken von Unternehmen“, American Institute of Certified Public Accountants, Juni 2022.

Erwägen Sie die Festlegung von Risikokennzahlen (KRIs) für Ihr Unternehmen oder Ihre Projekte. Während bekanntere KPIs zur Messung der Performance eingesetzt werden, dienen KRIs ebenso der Überwachung und Kennzeichnung von Änderungen kritischer Risikofaktoren. Zu den Risiken im Finanzwesen, die während des strategischen Planungsprozesses identifiziert wurden, gehören ein wirtschaftlicher Abschwung, steigende Kosten und die Unfähigkeit, finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Sie können einen KRI erstellen, um jedes Risiko vorherzusagen, sowie einen zugehörigen Auslösepunkt, an dem Sie Abhilfemaßnahmen ergreifen müssen. Zum Beispiel:

- **KRI für wirtschaftlichen Abschwung:** Die persönlichen Konsumausgaben (PCE) sinken auf einem Markt, auf dem Sie die Einführung eines neuen Produkts planen, um mehr als 2 %.
- **KRI für steigende Kosten:** Abweichung von mindestens 10 % zwischen den budgetierten Kosten und den tatsächlichen Kosten eines Projekts.
- **KRI für finanzielle Verpflichtungen:** Aktuelles Verhältnis von Aktiva und Passiva sinkt unter zwei.

Wenn Sie das Risikomanagement von Anfang an in den strategischen Planungsprozess integrieren, können Sie bessere Pläne erstellen, die Maßnahmen zur Risikominderung auf die größten Risiken konzentrieren und ehrliche Gespräche über die Risikotoleranz erzwingen.





**Risiko mit Technologie mindern:** Unternehmen ohne ein unternehmensweites Risikomanagementsystem (ERM) müssen eine Gruppe von Mitarbeitern beschäftigen, die Risiken täglich bewerten und verwalten. ERM-Software kann den Ressourcenbedarf für das Risikomanagement drastisch reduzieren. Suchen Sie nach einer Cloud-Lösung, die den Benutzerzugriff automatisch steuern, Benutzeraktivitäten kontinuierlich überwachen und einfache Arbeitsabläufe unterstützen kann, die Finanzreporting und Compliance vereinfachen. Mit den richtigen Tools können Unternehmen besser darauf vorbereitet sein, Risiken zu mindern. Außerdem können sie gleichzeitig die Prüfungskosten senken, die Finanzkontrollen verbessern und Cash-Verluste begrenzen.

## Ein Blick in die Zukunft

Alles in allem stehen CFOs vor einer riesigen Herausforderung. Wie in diesem E-Book dargelegt, benötigen CFOs und ihre Teams die richtige Kombination aus Strategien, datengesteuerten Erkenntnissen und Technologie, um profitables Wachstum zu fördern. Dies sowie ihre einzigartigen Kompetenzen und Perspektiven versetzen Finanzchefs in die Lage, Teams im gesamten Unternehmen zu unterstützen, sodass sie für den Geschäftserfolg die richtigen Entscheidungen treffen und einen Mittelweg finden können. Der aktuelle Druck auf profitables Wachstum unterstreicht die Bedeutung einer effektiven CFO-Führung, die weit über Finanzreporting und -planung hinausgeht. Wer sich jetzt einen Namen macht, festigt seinen Platz als vertrauenswürdige Stimme in der Vorstandsetage. Darüber hinaus können Sie die Finanzorganisation als Quelle von Erkenntnissen auf der Grundlage von Daten und Verantwortlichkeit positionieren, mit der das gesamte Unternehmen seine Ziele verwirklichen kann.



# CFOs fördern profitables Wachstum mit Oracle Cloud Applications

Oracle Fusion Cloud Applications liefern CFOs und ihren Finanzteams die Daten und Erkenntnisse, die sie benötigen, um Mitarbeitern im gesamten Unternehmen dabei zu helfen, bessere geschäftliche Entscheidungen zu treffen und profitables Wachstum zu fördern. Eine vernetzte Suite von Anwendungen, einschließlich [Oracle Cloud ERP](#), [EPM](#) und [Fusion Analytics](#), die alle auf einer [Oracle Cloud Infrastructure](#)-(OCI-)Plattform ausgeführt werden, schafft eine vollständige Finanzansicht, die Personal, Lieferkette, Betrieb, Vertrieb und Marketing umfasst. Da CFOs die Automatisierung nutzen und KI für Routineaufgaben einführen, gestalten sie zentrale Finanzprozesse wie den Finanzabschluss deutlich effizienter. Somit geben sie den Finanzteams mehr Zeit, sich auf neue Chancen zu konzentrieren – von Markterweiterungen bis hin zu Fusionen und Akquisitionen.

[Weitere Informationen](#)



Copyright © 2023, Oracle und/oder verbundene Unternehmen. Dieses Dokument dient ausschließlich zu Informationszwecken. Die hier enthaltenen Inhalte können jederzeit und ohne Ankündigung geändert werden. Es besteht keine Garantie, dass dieses Dokument fehlerfrei ist, und es werden keine weiteren Garantien oder Bedingungen gewährt, weder ausdrücklich noch stillschweigend, einschließlich der stillschweigenden Garantien und Bedingungen der Marktgängigkeit oder Eignung für einen bestimmten Zweck. Wir lehnen ausdrücklich jegliche Haftung für dieses Dokument ab, und es entstehen weder direkt noch indirekt vertragliche Verpflichtungen aus diesem Dokument. Dieses Dokument darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung weder elektronisch noch mechanisch für irgendeinen Zweck vervielfältigt oder weitergeleitet werden. Oracle und Java sind eingetragene Marken von Oracle und/oder ihren verbundenen Unternehmen. Andere Namen und Bezeichnungen können Marken ihrer jeweiligen Rechteinhaber sein.

