KPMG

Effiziente Finanzabteilungen als Werttreiber

Vorgehen und Lösungsansätze

Interne und externe Veränderungen aufgrund neuer und erweiterter Reportinganforderungen (z. B. ESG), granulareren und strafferen Konzernvorgaben, Personalengpässen oder auch Umstrukturierungen durch unternehmerische Veränderungen (z. B. Veräußerungen, Zukäufe) verursachen neben einem steigenden Kostendruck auch einen zunehmenden Stressfaktor in den Finanzabteilungen der Unternehmen. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen ist eine laufende Validierung sowie Adjustierung der internen Abschluss- und Finanzberichtsprozesse erforderlich. Dies gleicht einem Paradigmenwechsel. Eine erfolgreiche Umsetzung dieses Change- und Implementierungsansatzes in den Finanzabteilungen mündet dabei in einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen. Der KPMG-Quality-Close-Ansatz bietet hierbei einen Methodenbausatz für die ganzheitliche Transformation von Finanzabteilungen.

Die aktuellen Herausforderungen

Die letzten zehn Jahre waren von stetig steigenden Immobilien- und Mietpreisen, außerordentlich hohen Vermietquoten, historisch niedrigen Zinsen geprägt sowie durch übermäßig gute makroökonomische Daten unterstützt. Jetzt sehen sich insbesondere lokale sowie auch europäische (Immobilien-) Unternehmen und Asset Manager einer Periode großer und unterschiedlicher Herausforderungen gegenüber. Hierzu zählen

- die seit knapp einem Jahr eingeleitete Zinswende,
- der Anstieg der allgemeinen Inflation,
- der Personal- und Fachkräftemangel,
- die Energiekrise,
- die Maßnahmen rund um das Thema Dekarbonisierung und grüne Energie,
- strengere Vorgaben der Konzernmütter,
- umfangreiche Veränderungen bei Integrationsprozessen nach unternehmerischen Veränderungen (z. B. durch (Ver-)Käufe von Konzerneinheiten),
- ein zunehmender Kostendruck nach einer Expansionsphase,
- insbesondere auch der Anstieg der regulatorischen Herausforderungen, beispielsweise die Ausweitung des CSRD-/ESG-Reportings oder höhere Anforderungen an schnellere Abschlusszeiten.

Intern führt dies insbesondere in den Finanzabteilungen zu einer steigenden Belastung, extern ist ein Anstieg zur Bereitschaft für Konsolidierung am Markt zu erkennen. Die steigenden Anforderungen treffen hierbei oftmals auf eine dünne Mitarbeiterausstattung. Als Reaktion darauf versuchen Unternehmen teilweise zu zögerlich oder auch zu punktuell, mit kleinen Veränderungen Druck von den Mitarbeitenden zu nehmen. Eine Strategie der „kleinen Schritte“ ist vor dem Hintergrund der sich abzeichnenden konjunkturellen Abkühlung sowie der zukünftigen Herausforderungen jedoch nicht ausreichend. Ziel der Unternehmen sollte es sein, bei Mitarbeitenden dauerhaft Kapazitäten für mehrwertstiftende Aktivitäten freizusetzen, um beispielsweise Freiraum zur Umsetzung von regulatorischen Veränderungen zu schaffen. So ist etwa zu erwarten, dass aufgrund zunehmender Transparenz- und Reporting-Anforderungen sowie durch Konsolidierungsanstrengungen insbesondere Immobilienunternehmen und Asset Manager durch zusätzliche Umsetzungsaufwände belastet werden. Darüber hinaus zielen diese Unternehmen aufgrund der immer breiteren und diverseren Produktpalette darauf ab, die Administration ihrer Produkte so weit wie möglich zu automatisieren.

Um sowohl die aktuell angespannte Ausgangslage der Finanzabteilungen zu verbessern als auch für die anstehenden Anforderungen gewappnet zu sein, sollte jedes Unternehmen seine Finanzprozesse auf den Prüfstand stellen. Zur Umsetzung dieser vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen sowie für die Transformation der Finanzabteilungen, die sich über das operative Frontoffice bis hin zum Backoffice, den Buchhaltungs- und Reportingabteilungen erstrecken, erfordert es einen ganzeinheitlichen Methodenansatz mit einer breitgefächerten Kenntnis über Lösungsansätze, Tools und Best-Practice-Maßnahmen.

© 2024 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

KPMG-Quality-Close-Ansatz

Ein bewährter Methodenbaukasten, der bei dieser Transformation hilft, stellt dabei der Quality-Close-Ansatz von KPMG dar. Dieser zielt auf die quantitative und qualitative Verbesserung bestehender Erstellungsprozesse von Abschlüssen und Finanzberichten ab. Der Quality-Close-Ansatz von KPMG umfasst dabei Aktivitäten in den Dimensionen Methoden, Prozesse, Daten und Systeme sowie Management und Change. Ziel dieses Ansatzes ist die Identifizierung und Implementierung von unternehmensindividuellen Effizienzmaßnahmen. Das ganzheitliche Vorgehensmodell umfasst dabei die folgenden Phasen:

1. End-to-End-Prozessanalyse mit Fokus auf die zentralen Kernaktivitäten
2. Ableitung und Identifikation von Maßnahmen entlang der vier Dimensionen
3. Kosten-Nutzen-Analyse der identifizierten Maßnahmen
4. Erstellung eines priorisierten Implementierungsplans
5. Implementierung

Abbildung 01:
Die vier Dimensionen des Quality-Close-Ansatzes von KPMG

Quality-Close-Ansatz von KPMG

Methoden	Prozesse	Daten und Systeme	Management und Change
• Zeitliche Verteilung von Ressourcen durch Verlagerung von Aktivitäten • Standardisierter Reporting-Kalender • Bewährte Methoden: – Soft Close – Hard Close – Early Close – Periodenverschiebung	• Optimierung der Standard-Prozessabläufe im Abschlussprozess • Erweiterung der Prozesssicht durch eine ganzheitliche Prozess-Governance sowie durch ein fortlaufendes Prozessmanagement • Reduzierung manueller Prozessschritte durch RPA und Workflow-Funktionalitäten	• Methoden zur Verbesserung der Datenqualität und zur Optimierung der IT-Unterstützung • Verbesserung von Datenqualität und -verfügbarkeit • Beschleunigung von IT-Verarbeitungsschritten und Schnittstellen	• Methoden zur Verbesserung der Disziplin, der Einhaltung von Fristen und der Qualität von Datenlieferungen von Mitarbeitenden und Abteilungen • Schulung und Coaching der Prozessbeteiligten • Erhöhung der Prozesstransparenz durch Newsletter und Kick-off-Call

Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

Der Quality-Close-Ansatz von KPMG konzentriert sich nicht nur auf einen einzelnen Beschleunigungsschritt. Er ist der Startpunkt eines kontinuierlichen Verbesserungsprogramms.

Von zentraler Bedeutung sind die Ableitung und Identifikation von Maßnahmen. Die Ausgestaltung von Verbesserungsmaßnahmen reicht dabei von kleineren organisatorischen und prozessualen Anpassungen über RPA-Lösungen bis hin zu komplexen IT-Maßnahmen. Dabei benötigt es für die Identifikation von Maßnahmen ein erfahrenes und kreatives Team. Beispielsweise ist generell zu prüfen, ob bei

- Prozessen mit repetitiv hohem Prozessvolumen,
- regelbasierten Abläufen mit wenig menschlichen Eingriffen zur Entscheidungsfindung,
- einem hohen Standardisierungsgrad mit wenigen Ausnahmen und Anpassungen sowie
- der Verwendung von strukturierten, elektronisch verfügbaren Daten

die Anwendung von RPA-(Robotic Process Automation-)Lösungen sinnvoll ist.

© 2024 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

KPMG bündelt dabei im Rahmen von praxiserprobten Best-Practice-Lösungen für End-to-End-Geschäftsprozesse eine Bot Library mit über 920 Use Cases.

Zu beachten ist, dass es keine One-size-fits-all-Lösung gibt. Individuelle Lösungen sind abhängig von Unternehmen, den zugrunde liegenden Prozessen, den individuellen Produkten und Geschäftsaktivitäten zu finden. Ein großer Vorteil des KPMG-Quality-Close-Ansatzes ist, dass Cost-to-Budget-Maßnahmen individuell modellierbar sowie implementierbar sind. Erfahrungsgemäß sind hierbei bereits mit relativ geringem Ressourceneinsatz Lösungen mit nachhaltiger Kapazitäteneinsparung möglich.

Anwendungsbeispiele und Use Cases

Sich verändernde externe sowie interne Anforderungen erfordern ein ständiges Anpassen interner Strukturen und Prozesse. Insbesondere aus den geplanten und zukünftigen Anforderungen der CSRD sowie der Ausweitung des ESG-Reportings sind weitreichende Umsetzungsaufwände zu erwarten. Zur Umsetzung dieser Anforderungen ist mit höheren Mitarbeiterkapazitäten zu rechnen, jedoch kann dem durch Hebung von unterschiedlichen Optimierungspotenzialen sowie durch Automatisierungen wirksam entgegengewirkt werden.

Beispielsweise schafft ein strukturierter und transparenter Ablaufplan hier die benötigte Grundlage für eine effiziente Umsetzung von Veränderungen. Dem monatlichen sowie jährlichen Reporting sollte ein mit allen Beteiligten abgestimmter Ablaufplan mit definierten Übergabeschnittstellen, Verantwortlichkeiten, Vertreterregelungen usw. zugrunde liegen. Eine bewährte Lösung stellt beispielsweise der KPMG Reporting Pilot dar. Zukünftige Veränderungen können hierdurch zügig identifiziert und organisatorische Anpassungen mit vergleichsweise geringem Aufwand umgesetzt werden.

Aufgrund des starken Wachstums vieler Immobilienunternehmen und Asset Manager sowie aufgrund von Portfolioankäufen erfolgt die Zumeldung von Portfoliodaten und -kennzahlen oftmals durch kurzfristige Lösungen mittels Reporting Packages. Angesichts der zu erwartenden granulareren und zukünftig schnelleren Reporting- und Transparenzanforderungen sowie zur Vermeidung manueller Abstimmaufwände ist eine effiziente Aufbaulogik von Fondsstrukturen zu implementieren. Durch die Einführung einer konzernübergreifenden Kontenpläne-(„Chart of Accounts“-)Systematik lassen sich Top-down-Managementvorgaben sowie eine detaillierte Durchschau ermöglichen.

© 2024 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Zudem entstehen bei der monatlichen Erfassung von unterschiedlichen Daten aufgrund des oftmals sehr manuellen und heterogenen Erfassungsprozesses immer wieder hohe zeitliche Aufwände, beispielsweise verursacht durch unterschiedlich zugelieferte Datenformate oder durch mehrfache Abstimm-, Validierungs- oder Eskalationsschleifen. Ziel ist es hier, den heterogenen und intransparenten Prozess durch einen standardisierten Workflow mit automatisierten Eskalations-, Validierungs- und Buchungsprozessen abzulösen. Durch den Einsatz von Low-Code-Anwendungen (z. B. VBA) ist es hier möglich, den Anwenderinnen und Anwendern ein bedienungsfreundliches Werkzeug an die Hand zu geben. Durch einen sehr geringen Implementierungsaufwand sowie durch die Integration in das MS-Ökosystem entstehen somit keine zusätzlichen Lizenzkosten. Im Ergebnis konnten somit bei einem mittelständischen Unternehmen bei der Erfassung und Buchung von Rückstellungsdaten unternehmensweit monatlich über vier Arbeitstage eingespart werden. Weitere Einsatzgebiete liegen beispielsweise in der Erfassung und Verarbeitung von Performance- sowie Fondskennzahlen.

Fazit/Key Facts:

Viele Finanzabteilungen sehen sich mit einer Vielzahl von organisatorischen und regulatorischen Herausforderungen konfrontiert. Insbesondere aufgrund des signifikanten Anstiegs des CSRD- und ESG-Reportingumfangs, des Ringens um qualifizierte Fachkräfte sowie aufgrund dynamischer Unternehmensveränderungen (Veräußerungen, Zukäufe) ist ohne gezielte Gegenmaßnahmen mit signifikant ansteigenden Umsetzungsaufwänden zu rechnen. Wertvolle Mitarbeiterkapazitäten werden durch starre und manuelle Prozesse stark für nicht wertschöpfende Tätigkeiten gebunden. Zur Verbesserung der angespannten Ausgangslage und um für anstehende Anforderungen besser gerüstet zu sein, sollte jedes Unternehmen seine Finanzprozesse auf den Prüfstand stellen. Im Ergebnis erfordert dies eine laufende Validierung und Anpassung der internen Abschluss- und Finanzberichtsprozesse. Durch den Einsatz eines bewährten Vorgehensmodells sowie durch praxiserprobte Lösungsvorschläge lassen sich unternehmensindividuelle Effizienzmaßnahmen relativ zügig und mit überschaubarem Umsetzungsaufwand identifizieren und implementieren. Hierfür bedarf es eines erfahrenen Teams mit umfangreichen Kenntnissen. Mit vergleichsweise geringem Ressourceneinsatz lassen sich dadurch schnelle Lösungen mit nachhaltigen Kapazitätseinsparungen sowie eine Reduzierung des allgemeinen Stresslevels ermöglichen.

© 2024 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Gerd Straub
Partner,
Financial Services
T +49 711 90604-1622
gstraub@kpmg.com

Benjamin Heinz
Manager,
Financial Services
T +49 89 9282-3615
benjaminheinz@kpmg.com

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2024 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.