



## CFO auf Abruf: Lukratives Geschäftsfeld für moderne Treuhandunternehmen

Gemäss dem Personalvermittlungsbüro Michaelpage bezahlen Unternehmen für einen CFO zwischen CHF 220 000.– und CHF 330 000.–. Kleinunternehmen können von einem solchen Personalbudget nur träumen, weshalb die CFO-Rolle häufig unbesetzt bleibt. Das Resultat? Unter anderem ungünstige Investitions- und Personalentscheide, an denen die Organisationen noch jahrelang zerren. Moderne Treuhandbüros können mit einem zielgruppenspezifischen CFO-Service solchen Mistritten entgegenwirken und dabei erst noch die Buchführung als Haupteinnahmequelle ersetzen.

■ Von Kilian Perrin

### Die aktuelle Entwicklung lässt die Einnahmen aus der Buchführung verschwinden

Wenn es um die Buchhaltung von Kleinunternehmen geht, ist der Preis heiss. Besonders das Kleinkundensegment gilt bei Buchhaltungsthemen als äusserst preissensitiv. Dies geht unter anderem aus einer aktuellen Umfrage von Run my Account sowie dem Offerten-Portal Gryps hervor. Um die optimale Buchhaltungslösung zu finden, messen 57% der 109 befragten Kleinunternehmen (1 bis 10 Mitarbeitende) dem Preis die höchste Bedeutung zu.

Das Bedürfnis nach günstigen Buchhaltungslösungen widerspiegelt sich in der zahlreichen Buchhaltungs- und Businesssoftware, die seit geraumer Zeit formidable Wachstumsraten verzeichnen. Auch Kleinbetriebe verfügen heute über die Möglichkeit, ihre Buchhaltung selbstständig zu erledigen und somit auf die Zusammenarbeit mit einem Treuhandunternehmen zu verzichten. Dadurch erhoffen sich die Betriebe primär, die eigenen Buchhaltungskosten auf ein Minimum zu reduzieren.

Speziell die jungen und digital affinen Geschäftsführenden scheinen diese neuen Angebote und Optionen anzusprechen. Jüngere Generationen dürften je länger, je weniger bereit sein, für das bloss Abtippen von Belegen zu bezahlen. Dieser Trend bringt vor allem diejenigen Treuhandunternehmen in Bedrängnis, die noch immer einen Grossteil ihrer Einnahmen mit Buchführungsarbeiten erwirtschaften.

Gemäss einer Erhebung unter den Mitgliedsunternehmen von EXPERTsuisse aus dem Jahr 2019 macht die Buchführung speziell bei kleineren Treuhandunternehmen nach wie vor einen Grossteil der Einnahmen aus.

Bei diesen Organisationen geht rund 35% des Gesamtumsatzes auf standardisierte Buchführungsarbeiten zurück. Verlagern sich zurzeit normierte Buchführungsarbeiten immer mehr zu den Kleinunternehmen, dürften diese mittel- bis langfristig Maschinen übernehmen. Dies dürfte die Buchführungskosten weiter senken. Bereits im Jahr 2017 wiesen die zwei Oxford-Professoren Frey und Osborne in einer Studie darauf hin, welches grosses Automatisierungspotenzial rund um standardisierte Buchführungsarbeiten besteht. Demnach lassen sich ca. 98% der repetitiven Buchführungsarbeiten zukünftig komplett maschinell abwickeln.

### Bei trägen Treuhandunternehmen schnappt die Commodity-Falle zu

Schreitet dank Machine-Learning die Automatisierung der Buchführung weiter so rasant voran, verkommt diese immer mehr zu einer Commodity. Kleinunternehmen kommen dadurch in den Genuss, treuhänderische Basisdienstleistungen noch einfacher und vor allem kostengünstiger zu beziehen. Da viele Kleinunternehmen die Buchhaltung als lästiges und kostenintensives Übel einstufen, ist die Nachfrage nach entsprechenden Lösungen gross. Unbeliebte Aufgaben versuchen konsumierende, immer möglichst effizient und wirtschaftlich zu erledigen.

Wer nun als Treuhandunternehmen mit Preissenkungen auf die skizzierten Marktveränderungen reagiert, findet sich rasch in der Commodity-Falle wieder. Sind die Preise einmal reduziert, zieht die Konkurrenz bestimmt schnell nach. Das führt zu einem erbitterten Preiskampf, was das ehemals lukrative Geschäftsfeld «Buchführung» langfristig unrentabel macht. Schliesslich gewinnt immer derjenige Provider, der den tiefsten Preis offeriert – wahrlich ein Fass ohne Boden. Die Negativspirale lässt sich unter anderem am Beispiel von Apple und Samsung beobachten. Die beiden Tech-Giganten sehen sich aufgrund der chinesischen Billigkonkurrenz mit sinkenden Gewinnmargen auf Hardware-Produkten konfrontiert. Anstatt in den Preiskampf einzusteigen und in die Commodity-Falle zu tappen, haben beide Konzerne ihre Investitionen in die Software-Entwicklung erhöht. In diesem Geschäftsfeld können sich beide Unternehmen von der Konkurrenz differenzieren und somit von attraktiveren Gewinnmargen profitieren.

Um als Treuhandunternehmen der Commodity-Falle auszuweichen, müssen diese ähnlich wie Apple und Samsung wahrnehmbare Kundenmehrwerte schaffen. Nur mithilfe einer solchen Mehrwertstrategie gelingt es, zukünftig Kleinunternehmen zu akquirieren und langfristig an das eigene Treuhandbüro zu binden.

### Der CFO schafft unverzichtbare Mehrwerte

Nun stellt sich die Frage, wie Treuhandunternehmen solche Kundenmehrwerte generieren. Hierzu gilt es, sich stets folgende Gleichung vor Augen zu halten: Entspricht der Dienstleistungspreis nicht den Kundenerwartungen, ruft dies Unbehagen hervor. Übersteigt dagegen der offerierte Service den bezahlten Preis, löst dies bei der Kundschaft positive Emotionen aus.

Um die Kundenerwartungen von Kleinunternehmen zu übertreffen, könnte sich die Entwicklung eines innovativen und zielgruppenspezifischen CFO-Services anbieten. Dabei erhalten Kleinunternehmen sämtliche treuhänderischen Standardservices (Buchführung inkl. Abschluss, MWST-Abrechnung, Personal und Steuern) zu einem vorab vereinbarten Fixpreis.



Zusätzlich zum Basispaket verrechnet das Treuhandunternehmen ein CFO-Abo, das zum Bezug von gewissen Beratungsstunden berechtigt. Das Abo könnte beispielsweise folgende Leistung enthalten:

- Sicherstellen von einem angemessenen Cashflow
- Aufbereiten von Investitionsentscheidungen
- Erarbeiten der optimalen Kapitalstruktur und Mittelbeschaffung
- Monitoren der Compliance und des Risk-Managements
- Darstellen von Forecasts (z.B. Liquidität- und Finanzplanung)
- Aufsetzen und Nachführen der Kostenrechnung
- Unterstützen bei Verhandlungen mit Stakeholdern (z.B. Lieferanten)

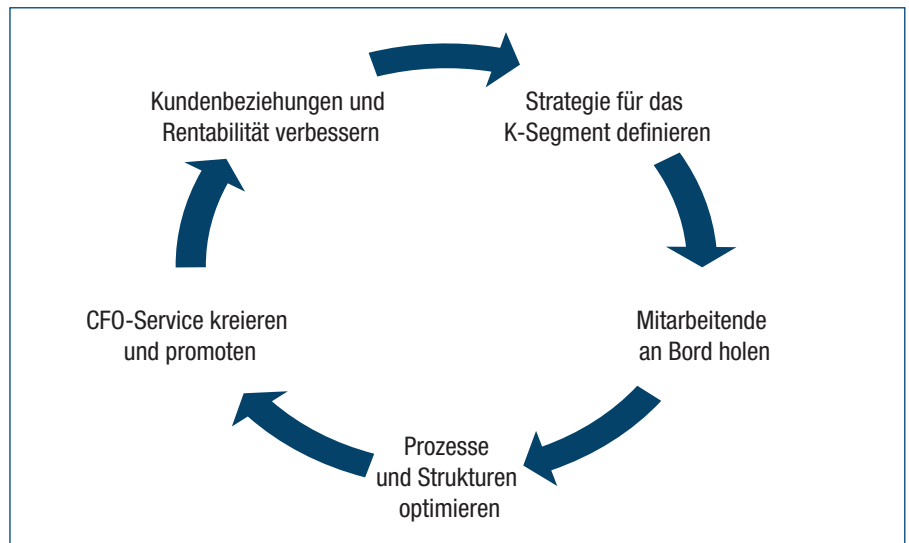
Fokussieren sich Treuhandfachkräfte vermehrt auf solche qualifizierten Tätigkeiten, stellen sich automatisch Kundenmehrwerte ein. Das Kleinunternehmen kann dank des Treuhandpartners beispielsweise bessere Investitions- und Personalentscheidungen fällen, was sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Für entsprechende Ratschläge bezahlt höchstwahrscheinlich jedes Kleinunternehmen gerne.

### Wie sich ein Treuhandunternehmen zum CFO-Office wandelt

Bevor sich ein Treuhandunternehmen zum CFO-Office für Kleinbetriebe transformiert, sollten folgende strategische Fragen geklärt werden:

- Wie sieht unser aktueller Kundenstamm aus?
- Was für eine Vision verfolgen wir?
- Welche Kundensegmente möchten wir zukünftig bedienen?

Verfügt das Treuhandunternehmen über einen eher älteren Kundenstamm und steht dieses kurz vor der Liquidation, stellt die Abschöpfungsstrategie eine valable Option dar. Das heisst, ein Treuhandunternehmen arbeitet wie gewohnt weiter und melkt die vorhandene Cash Cow so lang wie möglich ab. Möchte aber das Treuhandbüro auch zukünftig digital affine Kleinunternehmen betreuen, scheint eine Neuorientierung unumgänglich. Die obige Abbildung zeigt, welche Punkte es dabei zu beachten gilt.



Wer sich für einen Wandel entscheidet, sollte sich in einem ersten Schritt der Aufklärungsarbeit widmen. Speziell die Mitarbeitenden müssen die Dringlichkeit und ihre eigene Rolle im Rahmen der strategischen Neuausrichtung nachvollziehen können. Als Leitplanke oder Sense of Urgency kann hier folgende Erkenntnis dienen: Die Umsätze und persönlichen Erfolge der Vergangenheit entsprechen nicht denjenigen der Zukunft.

Sind die Mitarbeitenden mit an Bord, lässt sich der Transformationsprozess fortsetzen. Als Nächstes empfiehlt es sich, die internen Prozesse und Strukturen zu analysieren und zu optimieren. Nur mit schlanken Prozessen und Hierarchien gelingt es, treuhänderische Basisdienstleistungen kostengünstig zu erbringen und dadurch Ressourcen für den neuen CFO-Service freizulegen. Unterstützend können Treuhandunternehmen hier auf neue technologische Möglichkeiten wie beispielsweise Machine-Learning zurückgreifen.

Basierend auf der angestrebten Vision sowie den damit verbundenen organisationalen Veränderungen lässt sich nun das CFO-Angebot entwickeln und am Markt platzieren.

### Für das CFO-Office sieht die Zukunft rosig aus

Betrachtet man die Marktentwicklung und insbesondere andere Branchen, steht fest: Zukunftsausgerichtete Treuhandunternehmen kommen um eine Transformation nicht herum. Wer keine Initiative ergreift, könnte sich im Kleinkundensegment schon bald in einem

unerbittlichen und aussichtslosen Preiskampf wiederfinden. Das Ziel muss deshalb sein, sich zu differenzieren und alternative Geschäftsfelder zu erschliessen. Der CFO-as-a-Service-Ansatz bietet eine Möglichkeit, das bis dato eher unattraktive Kleinkundensegment gewinnbringend zu bearbeiten. Repetitive und dennoch ressourcenintensive Aufgaben lassen sich vermehrt automatisieren. Das senkt die Betriebskosten und entschärft zudem den Fachkräftemangel. Dadurch können Treuhandunternehmen das erste Mal in der Geschichte das eigene Geschäftsmodell skalieren und die Personalkosten konstant halten.

Generell setzt der technologische Fortschritt zeitliche Ressourcen frei. Zeit, welche die hoch qualifizierten Treuhandfachkräfte in die CFO-Beratung investieren können. Die Kleinunternehmen erhalten dadurch qualitativ hochwertige und preislich attraktive Services, die einen direkten Mehrwert für das eigene Geschäft bringen. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Kundenbindung aus. Schliesslich ergeben sich aus der CFO-Funktion laufend Optionen, Zusatzleistungen zu verkaufen und somit die Gewinnsituation der Treuhandunternehmung weiter zu verbessern.



#### AUTOR

**Kilian Perrin** ist seit Juli 2021 CEO bei der Accounto AG, welche mithilfe der einzigen voll automatisierten Buchhaltungsplattform sowohl KMU als auch Treuhandunternehmen vollständig von standardisierten Buchführungsarbeiten befreit. Nach seinem Studium an der Universität St. Gallen hat Kilian Perrin als Consultant in einer renommierten Unternehmensberatung gearbeitet, ehe er anschliessend als Head of Operations in einem Start-up tätig war.