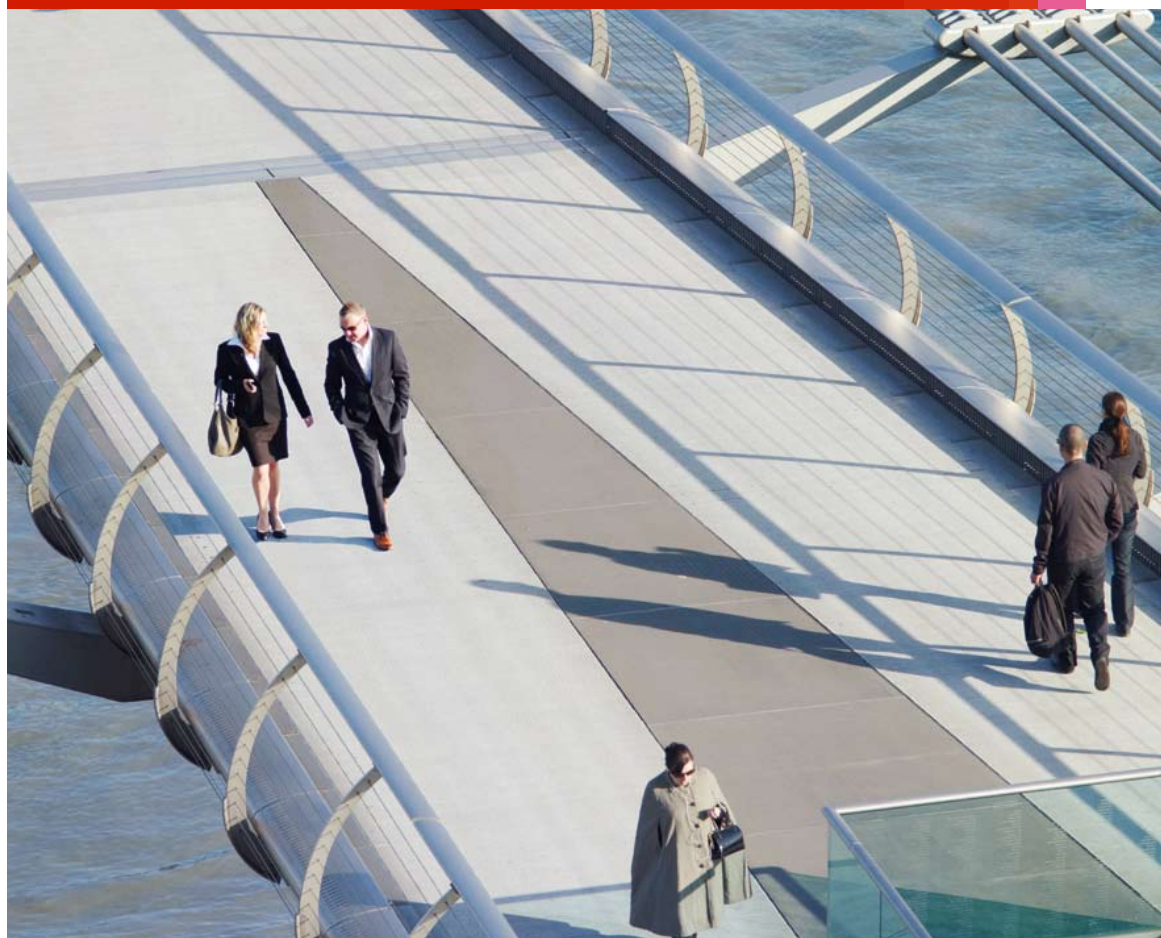


Drifting or Driving?

Unsere Benchmarking-Studie 2011 zeigt Ihnen auf, wie sich Ihre Finanzfunktion weiterentwickeln muss, um zu den Top-Performern aufzuschließen.



Heute werden in der Finanzfunktion zunehmend Tools und Technologien zur Erzielung von Spitzenleistungen zu möglichst niedrigen Kosten eingesetzt. Wie lässt sich erklären, dass die Kosten der Finanzfunktion bei vielen Unternehmen dennoch gestiegen sind? Profitieren die Unternehmen von den Mehrausgaben oder sind diese lediglich ein Hinweis darauf, dass mehr Geld für gestiegene Anforderungen ausgegeben wird? Hat der Kostenfokus in der Finanzfunktion nachgelassen?

Inhaltsverzeichnis

A	Kostenstrukturen und Verbesserungspotenziale in der Finanzfunktion.....	4
B	Wie wir Finanzfunktionen analysieren	6
C	Überblick	8
D	Tiefer gehendes Geschäftsverständnis	11
E	Die Balance zwischen Qualität und Kosten	13
F	Versteckte Compliance-Kosten.....	16
G	Einsparungen durch Investitionen	17
H	Herausforderungen der Zukunft	18
	Ihre Ansprechpartner.....	19

A Kostenstrukturen und Verbesserungspotenziale in der Finanzfunktion

„Drifting or Driving?“ ist der Titel unserer dritten Benchmarking-Studie, die die jüngsten Ergebnisse unserer Untersuchungen bei 130 Unternehmen zum Stand der Finanzfunktion umfasst.

In der diesjährigen Studie stellen wir für das Jahr 2010 einen Anstieg der Kosten der Finanzfunktion bei der Mehrheit der Unternehmen fest. Dies bedeutet eine Umkehr des bisherigen langfristigen Abwärtstrends. Dabei haben die Top-Performer im selben Zeitraum ihre Kosten bei gleichzeitiger Serviceverbesserung weiterhin auf einem niedrigeren Niveau halten können. Ist der bei allen befragten Unternehmen zu verzeichnende Kostenanstieg das Ergebnis von Investitionen, die zu einer anhaltenden Leistungsverbesserung beitragen, oder ist er nur auf einen nachlassenden Kostenfokus zurückzuführen?

Der Kostenvorteil eines Top-Performers ist beträchtlich. Die Kosten der Finanzfunktion eines durchschnittlichen Unternehmens liegen ca. 60 % über denen eines Top-Performers. Zudem stellen gestiegene fachliche und aufsichtsrechtliche Anforderungen für durchschnittliche Unternehmen eine größere Herausforderung dar. Warum aber lassen sich signifikante Produktivitätssteigerungen im Finanzbereich so schwer realisieren, obwohl Mittel und Wege bekannt sind? Warum fällt es Finanzfunktionen schwer, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren – den Kunden?

Unsere Untersuchungen und Erfahrungen legen nahe, dass die Einführung einer soliden Basis für die Abwicklung der Transaktionsprozesse einen ersten, wesentlichen Schritt darstellt, um zusätzliche Kosteneinsparungen und eine höhere Flexibilität zu erzielen. Die wesentlichen Aspekte sind hierbei

- der automatische Datenabgleich zwischen Hauptbuch, Nebenbüchern und den zuliefernden Systemen,
- eine überschaubare Anzahl von ERP-(Enterprise Resource Planning)-Systemen,
- die Standardisierung und Komplexitätsreduktion von End-to-End-Prozessen, ggf. über alle funktionalen Linien hinweg,
- der Aufbau und die Optimierung von Shared-Service-Funktionen, sowie
- Outsourcing.

Prozessstandardisierung und -automatisierung fördern wiederum eine Kostenreduktion im Bereich Compliance und dem internen Kontrollsystem (IKS), wobei die Senkung der Kosten durch die Reduzierung der Anzahl an erforderlichen Kontrollen sowie die Automatisierung der bisher manuellen Prozesse erzielt wird. Unterstützt durch eine zielgerichtete und wirksame Governance sowie ein effektives Datenmanagement und den Einsatz ausgereifter Reporting-Tools entsteht somit eine Plattform für wertvolle und belastbare Management-Informationen. Die Identifizierung, Bindung und Förderung von Talenten sowie deren Fokussierung auf eine sogenannte Business-Partner-Rolle hilft der Finanzfunktion auf ihrem Weg zu einer besseren Informationsbereitstellung und fundierten Entscheidungsunterstützung.

Eine nachhaltige Leistungsverbesserung der Finanzfunktion erfordert jedoch gezielte Investitionen sowie die Unterstützung vieler Bereiche eines Unternehmens. Wie bereits in unserer Studie *Is finance rising to the challenge?* aus dem Jahre 2010 festgestellt, scheint der Schlüssel zum Erfolg in der Fähigkeit einer Finanzfunktion zu liegen, die Rolle eines echten Business-Partners zu übernehmen. Ein klares Verständnis der geplanten Veränderungen ist genauso erfolgsentscheidend wie die interne Kommunikation und die Darstellung des Mehrwerts für das Gesamtunternehmen und die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Hinsichtlich der Eingangsfrage, warum ein Anstieg der Kosten in der Finanzfunktion zu beobachten ist, legt unsere Untersuchung nahe, dass der Kostenanstieg viel mehr auf leistungssteigernde Investitionen als auf eine nachlassende Kostenkontrolle zurückzuführen ist. Dennoch scheint es, dass viele Finanzfunktionen nach wie vor Schwierigkeiten haben, die notwendigen Herausforderungen im Hinblick auf Prozesse, Organisation und Systeme aufzugreifen und die notwendigen Veränderungen intern zu vertreten.

„Business-Partner“ und „Business Insight“

„Business-Partner“ sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Finanzfunktion, die ein sehr fundiertes Verständnis für das operative Geschäft mitbringen. Viele dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren bereits in anderen Funktionen tätig und verfügen somit über eine bereichsübergreifende Perspektive mit dem Verständnis eines kundenorientierten und vorausschauenden Dienstleisters. Der Mehrwert, den sie für das

Unternehmen erbringen, wird durch eine Reihe von Prozessen zum Geschäftsverständnis unterstützt: Strategieplanung, Budgetierung und Prognosen, Geschäftsanalyse, Managementberichterstattung und Performance-Verbesserung. Diese Aufgaben zur Erzielung von „Business Insight“ bzw. Geschäftsverständnis bilden wir in unserem Standardmodell in der Dimension Erkennen & Handeln ab.

B Wie wir Finanzfunktionen analysieren

Das PwC-Standardmodell für die Finanzfunktion bietet eine konsistente Vergleichsbasis.

Während Ihre Finanzfunktion versucht, die mit zunehmender Dynamik steigenden fachlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu erfüllen, kann Ihnen unsere Benchmarking-Analyse eine eindeutige Bewertung Ihrer Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale aufzeigen. Zudem dient Ihnen die Analyse als Ausgangspunkt für eine nachhaltige und auf ihre wesentlichen Potenziale hin fokussierte Optimierung Ihrer Finanzfunktion sowie die spätere Erfolgsmessung.

Der PwC-Standardprozessrahmen für die Finanzfunktion sieht vor, dass bei der Analyse eine qualitative und quantitative Bewertung in den Dimensionen Erkennen & Handeln, Effizienz sowie Compliance & Steuerung erfolgt.

Erkennen & Handeln ist der Kernbereich einer zukunfts- und kundenorientierten Finanzfunktion, die als Business-Partner etabliert ist. Indem die Finanzfunktion als Business-Partner der Geschäftsführung aktiv zur Seite steht, kann sie einen wesentlichen Wertbeitrag leisten. In der Dimension Erkennen & Handeln wird zum Beispiel untersucht, wie hoch der Zeitaufwand für die Datenerhebung

im Gegensatz zur Datenanalyse ist und inwieweit sich das Management auf die sich daraus ergebenden Prognosen und Planungswerte verlässt.

Effizienz bedeutet, die Aufgaben einer durch den Kunden definierten Qualität und Zeitvorgabe entsprechend mit möglichst niedrigen Kosten zu erbringen. Dabei werden die Aufgaben in der Finanzfunktion durch vereinfachte, standardisierte und automatisierte Prozesse wahrgenommen. Es geht jedoch nicht primär um eine Kostenbetrachtung, sondern um die Produktivität als Ganzes – die durch den Kunden nachgefragten Leistungen müssen in der richtigen Art, Menge, Güte und Beschaffenheit zu minimalen Kosten erzeugt und bereitgestellt werden. Unter Effizienz fallen eine Reihe von operativen Messgrößen (z. B. Prozesskennzahlen) einschließlich der Komplexität von Systemen und des Zeitaufwands für Abschluss und Berichterstattung.

Compliance & Steuerung zielt auf die Fähigkeit Ihrer Finanzfunktion, die Compliance und das Risiko- und Qualitätsmanagement anforderungsgerecht und effizient umzusetzen. Insbesondere müssen neben der Einhaltung aktueller Anforderungen zukünftige regulatorische Änderungen antizipiert werden. Bei Compliance & Steuerung erfolgt daher eine Überprüfung von Verantwortlichkeiten, Compliance und Risikomanagement.

Abb. 1 PwC-Standardmodell für die Finanzfunktion



Abb. 2 Bewertungsrahmen für die Finanzfunktion

Erkennen & Handeln	Effizienz	Compliance & Steuerung
<ul style="list-style-type: none"> • Strategie und Planung • Budgetierung und Forecasting • Berichtswesen • Business-Analyse • Projekte zur Performance-Verbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreditoren/Debitoren • Kreditmanagement • Hauptbuchhaltung • interne und externe Berichterstattung 	<ul style="list-style-type: none"> • Treasury • Interne Revision • IKS und Compliance • Steuerbuchhaltung

Bei der Analyse werden Ihre Ergebnisse mit denen von Unternehmen ähnlicher Komplexität und Größe verglichen. Zudem wird untersucht, ob Ihre Finanzfunktion in den drei Dimensionen ausgeglichen ist und ob sie das Erreichen des unternehmerischen Ziels wirksam unterstützt. So kann beispielsweise die Überbewertung des Kostenfaktors in einigen Unternehmen die Fähigkeit der Finanzfunktion einschränken, die Anforderungen im Bereich Erkennen & Handeln zu erfüllen und einen Mehrwert für das Gesamtunternehmen zu generieren. Bei der Beurteilung sowie in unseren Optimierungsansätzen geht es immer um das ganzheitliche Bild. In diesem können Schwerpunkte gesetzt werden.

Die Finanzfunktion als Business-Partner

Um ihre Rolle als Business-Partner besser wahrnehmen zu können, muss sich die Finanzfunktion weiterentwickeln.

Die klassischen Aufgaben im Rechnungswesen mit Buchhaltung und Abschlusserstellung und im Controlling mit Management-Reporting und Analysen auf Nachfrage reichen nicht aus – führende Finanzfunktionen positionieren sich in einer prominenteren und aktiveren Rolle im Geschäft des Unternehmens.

Die zwingend erforderliche Rolle als Hüter der Zahlen bleibt wichtig, aber ein nennenswerter Teil der Arbeit verlagert

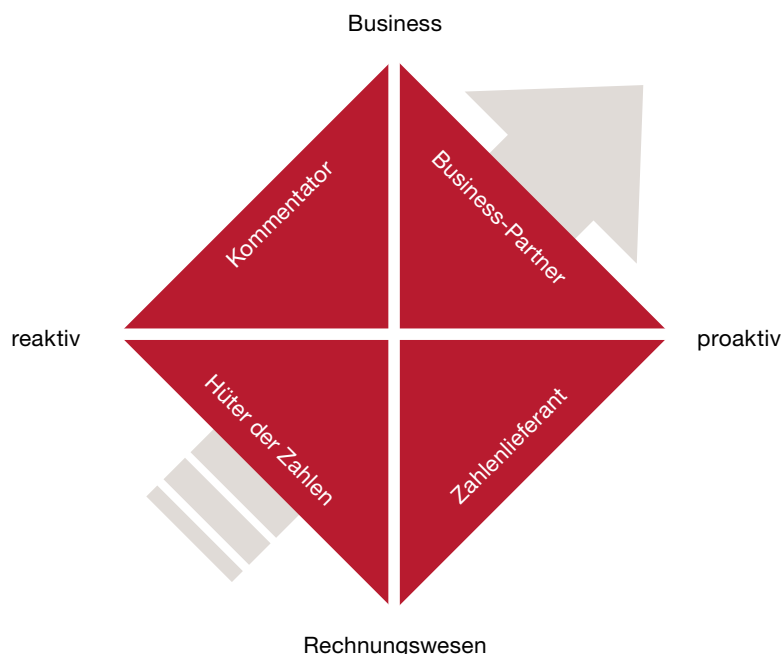
sich auf eine aktive Rolle mit Fokus auf der Wertsteigerung des Unternehmens – die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit dem operativen Geschäft gewinnen erheblich an Bedeutung.

Vom Kommentator zum Business-Partner: Um die Finanzfunktion stärker an der Wertschöpfung zu beteiligen, muss sie neu ausgerichtet werden. Dabei ergibt sich eine Verschiebung ihrer Aktivitäten. Während ihre Hauptaufgabe früher in erster Linie in der Bereitstellung von Daten bestand, ist

jetzt außerdem die Umsetzung von Daten in relevante Informationen gefragt. Diese geschieht z. B. durch Selektion und Interpretation, ebenso wie durch die Umsetzung von Informationen in konkrete Maßnahmen zur Verbesserung des Geschäftes: Im Ergebnis leistet die Finanzfunktion einen Beitrag zum Unternehmenswachstum, identifiziert Wachstumschancen und hilft, Kosten zu senken. Ein Business-Partner ist vom operativen Geschäft voll akzeptiert, spricht mit ihm eine gemeinsame Sprache, kommuniziert offen – seine Einschätzung ist gefragt.

Vom Hüter der Zahlen zum Zahlenlieferanten: Die Finanzfunktion ist für die von ihr produzierten Zahlen verantwortlich. Zusätzlich muss sie aber auch Verantwortung für effiziente und sichere Prozesse und deren Einhaltung übernehmen – die Sicherung der Datenqualität beginnt im Geschäftsvorfall.

Abb. 3 Die Rolle der Finanzfunktion



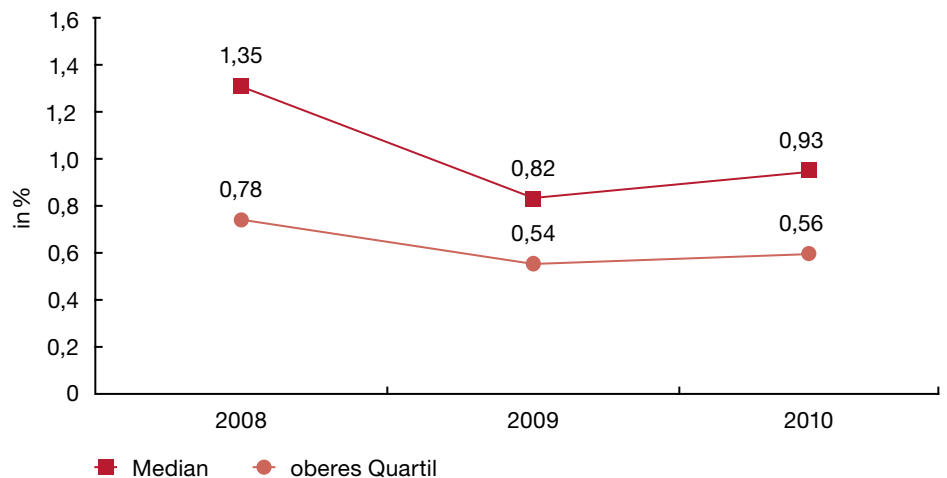
C Überblick

Performer im Median haben über 60% höhere Kosten als Finanzfunktionen des oberen Quartils.

Unsere aktuelle Benchmarking-Analyse zeigt beim Vergleich von Finanzfunktionen aus dem obersten Quartil mit solchen aus dem Median deutliche Unterschiede bei Leistungsvermögen und Kosteneffizienz. Die Top-Performer nutzen den durch Effizienzsteigerungen gewonnenen Freiraum für die Erhöhung der Analysequalität und eine verbesserte Unterstützung der Entscheidungen des Unternehmens. Sie konzentrieren sich auf die Business-Partner-Rolle und die Unterstützung der Managemententscheidungen. Durch eine tendenziell höhere Vergütung

können diese Unternehmen besser qualifizierte Fachkräfte für die Übernahme der Rolle des Business-Partners an sich binden. Auch Finanzfunktionen, deren Performance im Mittelfeld liegt, bieten ihren Unternehmen trotz organisatorischer und prozessualer Ineffizienzen teils eine angemessene Entscheidungsunterstützung und ein fundiertes Geschäftsverständnis. Allerdings ist bei diesen Finanzfunktionen dann eine geringere Flexibilität bei insgesamt höheren operativen Kosten zu beobachten.

Abb. 4 Kosten der Finanzfunktion in Prozent vom Umsatz



62%

der Studienteilnehmer erstellen ihre Finanzkennzahlen weiterhin manuell.

Abb. 5 Berichterstattungstools und -technologien

Kosteneffizienz der Finanzfunktion

Wieder zunehmende Kosten

Nach einer starken Kostenreduzierung in der Finanzfunktion stiegen im Laufe des Jahres 2010 die relativen Kosten der Finanzfunktion wieder. CFOs geben als Hauptgründe für diesen Anstieg zunehmende fachliche Komplexität und regulatorische Anforderungen an. Effiziente Organisationen im obersten Quartil können diesen Herausforderungen jedoch begegnen, ohne dass es zu weiteren Kostensteigerungen kommt. Ihre relativen Ausgaben blieben 2010 weitestgehend konstant.

Manuelle Prozesse

Obwohl integrierte IT-Finanzsysteme zur Verfügung stehen, nutzen die meisten Finanzfunktionen weiterhin überwiegend manuelle Prozesse. Diese beanspruchen wertvolle Zeit, erhöhen die Kosten und erfordern eine stringente Überwachung durch das Management. Weniger als 15 % der Befragten sind der Ansicht, dass sie den Technologieeinsatz effektiv auf ihre allgemeine Geschäftsstrategie abgestimmt haben.

Der Unterschied zwischen guter und durchschnittlicher Leistung

Effiziente und erfolgreiche Finanzfunktionen zeichnen sich durch die Reduzierung der Komplexität aus. So waren die Konsolidierung der Back-Office-Funktionen und die Einführung von Shared Services bisher vor allem auf die Bereiche Finanzen und HR beschränkt. Derzeit zeichnet sich jedoch innerhalb der Gruppe der Top-Performer ein eindeutiger Trend zur Implementierung multifunktionaler

Business-Service-Organisationen ab. Dadurch können sie die Vorteile aus Prozessverbesserungen und Automatisierungsmöglichkeiten auf Basis von End-to-End-Prozessen bei gleichzeitiger Ausnutzung der bestehenden Shared-Service-Infrastruktur vollumfänglich nutzen. Die Synergien, die sich aus einer funktionsübergreifenden Optimierung und Integration von Prozessketten ergeben, werden durch multifunktionale Shared-Service-Center (SSC) gehoben – die Effektivität, vor allem aber die Effizienz der Durchführung nimmt zu.

Im Gegensatz hierzu benötigen Unternehmen im Mittelfeld mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Workarounds und teilweise externe Unterstützung, um auf die sich ändernden fachlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen adäquat zu reagieren. Dies erhöht die Kosten der Finanzfunktion und kann die Anfälligkeit für Fehler erhöhen. Qualitätsmängel führen wiederum zu Nacharbeiten und steigern somit die Ineffizienz. Zudem schränkt die aufwendige Nachbearbeitung von Informationen die erforderliche Flexibilität ein, die nötig ist, um angemessen auf kurzfristige Anforderungen und Veränderungen zu reagieren.

Compliance & Steuerung

Vertrauen in Kontrolle

Rund zwei Drittel der Studienteilnehmer gaben an, dass in ihrem Unternehmen klar abgegrenzte Rollen,

Verantwortlichkeiten und Berichtslinien für ihr internes Kontrollsystem implementiert sind.

Was zeichnet den Top-Performer aus?

Wie bereits festgestellt wurde, haben die effizienteren Unternehmen den Großteil ihrer Prozesse verschlankt und automatisiert. Dies macht interne Kontrollen und die Erfüllung von Compliance-Anforderungen einfacher, verlässlicher und weniger kostenintensiv. Die Mitarbeiterzahlen und die durchschnittlichen Gehaltskosten im Bereich Compliance & Steuerung sind bei den Top-Unternehmen niedriger, da es weniger Ausnahmefälle, Workarounds und sonstige Risikoquellen gibt.

Unternehmen im Durchschnitt der Peer Group weisen ebenfalls einen angemessenen Grad an IKS und Compliance auf, sind jedoch durch fehlende einheitliche Prozesse oder fehlende automatisierte Kontrollen anfälliger für Qualitätsprobleme und benötigen somit mehr Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Dies wiederum führt zu einem Anstieg der Kosten. Management und Führungskräfte müssen zudem mehr Zeit aufwenden, um IKS- und Compliance-Anforderungen gerecht zu werden.

Geschäftsverständnis

Unterstützung der Geschäftsführung

Die Finanzfunktion wird zunehmend als interner Berater gesehen und nahezu 80 % der Studienteilnehmer sind der Ansicht, dass ihre Finanzfunktion bei der Strategieplanung eine zentrale Rolle spielt. Im Jahr 2009 lag diese Zahl bei 60 %.

Was zeichnet die Top-Performer aus?

Die Wahrnehmung der beratenden Funktion erfordert Investitionen. Die Top-Performer beschäftigen in diesem Bereich 40% mehr Mitarbeiter als der Durchschnitt und vergüten diese überdurchschnittlich, um die entsprechenden Talente zu gewinnen und zu halten. Diese höheren Personalkosten werden jedoch durch eine deutlich höhere Effizienz im Bereich der Transaktions- und Compliance-Prozesse mehr als kompensiert. Transaktionsprozesse

werden schneller und kostengünstiger erbracht, um ein größeres Gewicht auf nutzbringende Leistungen für die Beratung der „Kunden“ der Finanzfunktion zu legen. Die Industrialisierung der transaktionalen Finanzprozesse ist bei den Top-Performern wesentlich weiter fortgeschritten und deutlicher ausgeprägt als bei den übrigen Unternehmen. Standardisierung, Automatisierung und Einsatz kosten-effizienter Sourcing-Modelle mit einer klaren und konzernweiten Governance bilden dabei die Grundlagen.

Top-Performer zahlen eine deutliche Prämie, um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Business-Insight-Rollen zu gewinnen.

Was grenzt die Top-Performer ab?

Eine durchschnittliche Finanzfunktion hat ca. 60% höhere Kosten als eine Finanzfunktion im obersten Quartil. Die Top-Performer verfügen gleichzeitig über einen hohen Grad an Geschäftsverständnis, Kontrolle und Effizienz. Dabei zeichnen sie sich durch eine Reihe von Hauptmerkmalen aus:

- Systematische Eliminierung unnötiger Prozessvarianten und die Fähigkeit zur funktionsübergreifenden Verbesserung von Prozessen (z. B. Purchase-to-Pay- oder Kontrollprozesse) treten an die Stelle einseitiger Konzentration auf die Finanzprozesse.
- Konsistentere und zuverlässigere Datenquellen ermöglichen es den Mitarbeitern der Finanzfunktion, im Quervergleich 30% mehr Zeit für Analysen aufzuwenden.
- Es findet ein effektiver Einsatz von Shared Services und Outsourcing statt, wobei die Steuerung in der Regel auf regionaler, zunehmend jedoch auch auf globaler Basis

erfolgt und verstärkt multifunktionale Business Services entwickelt werden.

- Die Verwendung moderner Planungstools ermöglicht eine um nahezu 25% schnellere Budgetplanung.
- Durch Effizienzsteigerungen freigesetzte Ressourcen werden wieder in das Kerngeschäft und die Entscheidungsunterstützung eingebunden. Dadurch haben Top-Performer über 40% mehr Vollzeitbeschäftigte (FTE) in Business-Insight-Rollen als die Unternehmen im Mittelfeld.
- Rekrutierung und Entwicklung von Talenten werden verstärkt, wobei zahlreiche Top-Performer einen deutlichen Aufschlag für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Rolle eines Business-Partners bezahlen.
- Ein hoher Automatisierungsgrad ermöglicht den Top-Performern, weniger Zeit für manuelle Datenaufbereitung und mehr Zeit für anspruchsvolle Analysen und Interpretationen aufzuwenden.

D Tiefer gehendes Geschäftsverständnis

Die Geschäftsführung erwartet von der Finanzfunktion, dass sie einen aktiveren Input für die Entscheidungsfindung leistet. Unsere Benchmarking-Studie wirft jedoch die Frage auf, wie viele Finanzfunktionen überhaupt über die erforderlichen Kompetenzen für ein tiefer gehendes Geschäftsverständnis verfügen.

Als Business-Partner ist die Finanzfunktion zunehmend in die Entscheidungsfindung der Geschäftsführung eingebunden. So gaben 78 % der Studienteilnehmer an, dass ihre Finanzfunktion gegenwärtig bei der strategischen Planung des Unternehmens eine zentrale Rolle spielt (2009: 63%).

Der Anstieg der Anzahl an Finanzfachleuten in der Rolle eines Business-Partners scheint jedoch nicht mit der steigenden Nachfrage nach strategischem Input und Entscheidungsunterstützung für die Unternehmensführung Schritt zu halten. Es entsteht eine Art „Qualifikationsvakuum“: hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Finanzhintergrund sind gefragt, aber nicht in ausreichendem Maß verfügbar, um strategische unternehmerische Entscheidungen adäquat zu unterstützen.

**Über
40 %**

mehr Mitarbeiter werden bei Top-Performern im Schwerpunkt in Business-Partner-Rollen eingesetzt.

Obleich die Top-Performer im Vergleich zur durchschnittlichen Finanzfunktion mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Business-Partner-Rollen einsetzen, hat sich der Prozentsatz seit 2009 hier nicht verändert.

Verfügen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Business-Partner-Rolle über die erforderlichen Fähigkeiten? Diese Rolle erfordert eine starke fachliche Finanzexpertise, ein fundiertes Geschäftsverständnis sowie ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten. In der Vergangenheit war die Tendenz zu erkennen, die Rollen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit dem klassischen Finanzverständnis eines Zahlenlieferanten in die eines Business-Partners umzubenennen, ohne dabei sicherzustellen, dass diese auch über die erforderliche Ausbildung,

Erfahrung und Geschäftsverständnis verfügten. Gegenwärtig sind die meisten Finanzfunktionen bestrebt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den erforderlichen Fähigkeiten einzusetzen, auch wenn dies unweigerlich zu steigenden Personalkosten führt. So entfallen auf Personen in Business-Partner-Rollen rund 16 % der Mitarbeiterzahl einer durchschnittlichen Finanzfunktion, jedoch nahezu 25 % der direkten Kosten. Aus der folgenden Abbildung geht hervor, dass die Vergütung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Business-Partner-Rollen über alle Unternehmen hinweg stark angestiegen ist. Den höchsten relativen Anstieg haben dabei die im Mittelfeld positionierten Teilnehmer der Studie zu verzeichnen. Aufgrund des im Vergleich zu den Top-Performern niedrigeren Ausgangsniveaus gehen wir von einer Art „Nachholeffekt“ aus. Generell zeigt die Entwicklung jedoch die steigende Nachfrage nach Fachkräften mit entsprechender Erfahrung und Kompetenz sowie deren relative Knappheit.

Abb. 6 Mitarbeiter mit Business-Partner-Rollen in der Finanzfunktion

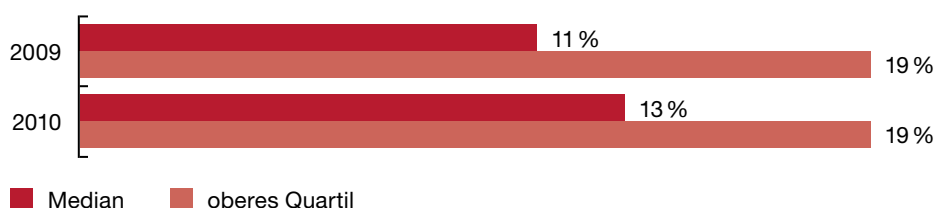


Abb. 7 Lohn- und Gehaltskosten pro Insight FTE

Ein zukunftsorientiertes Talentmanagement ist entscheidend, um dem gestiegenen Bedarf an Fachkräften mit einem ausgeprägten Geschäftsverständnis gerecht zu werden. Ausgehend von der strategischen Stellenbesetzungsplanung gehört dazu das frühzeitige Identifizieren von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in der Lage sind, ein fundiertes Geschäftsverständnis zu entwickeln, ebenso wie das Aufzeigen von klaren Karrierepfaden. Ergänzt wird ein solches Talentmanagement durch ein zielgerichtetes Trainings- und

Entwicklungsprogramm, das die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt und deren Weiterentwicklung sicherstellt. Es besteht allerdings die Sorge, dass die Zunahme von Outsourcing traditionelle Karriereentwicklungen stören könnte. Eine Herausforderung besteht demnach darin, den relevanten Fachkräften Entwicklungsperspektiven abseits der bekannten Karrierepfade aufzuzeigen, die den aktuellen Organisationstrends nicht im Wege stehen, sondern diese fördern.

Wie führende Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Business-Partnern weiterqualifizieren

Dem 14. jährlichen Global CEO Survey von PwC 2011 zufolge glauben zwei Drittel der CEOs, dass die eingeschränkte Verfügbarkeit von Schlüsselkompetenzen ein Risiko für die Wachstumsaussichten ihres Unternehmens darstellt. Dadurch sehen sie sich gezwungen, neue Methoden zur Kompetenzerweiterung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Schlüsselpositionen einzuführen. Führende Finanzfunktionen fokussieren sich dabei insbesondere auf eine genaue Identifizierung der notwendigen Schlüsselkompetenzen und die Einrichtung interner

Fortbildungsmöglichkeiten, um die Kompetenzen ihrer wichtigsten Talente zielgerichtet zu fördern. Wissen und Erfahrung von internen und externen Spezialistinnen und Spezialisten werden bei diesen Fortbildungsangeboten zunehmend online mittels virtueller Klassenzimmer vermittelt, um kostenintensive Präsenztrainings zu vermeiden. Parallel dazu fördern Unternehmen den Aufbau von Netzwerken zu spezifischen Themengebieten, um sich zu Herausforderungen und Erfahrungen auch mit anderen Unternehmen auszutauschen.

E Die Balance zwischen Qualität und Kosten

Eine zentrale Herausforderung für die Finanzfunktion sind die gestiegenen Anforderungen an die Unterstützung bei strategischen Fragestellungen bei gleichzeitiger Kosteneindämmung. Top-Performer haben dabei gezeigt, dass die Erzielung eines verbesserten Geschäftsverständnisses nicht zwangsläufig mit einer mittel- oder langfristigen Kostenerhöhung in der Finanzfunktion einhergehen muss.

Der Kostendruck steigt weiter und viele Branchen unterliegen neuen und strikteren regulatorischen Anforderungen. Viele Unternehmen ändern zudem ihre Strategie, da sich der Fokus der Wirtschaftsaktivität auf die Schwellenländer verlagert und Unternehmen ihre Standortstrategien für ihre Vertriebs-, Produktions- und Support-Funktionen überdenken müssen. Die Finanzfunktion muss dabei die elementare Entscheidungsunterstützung für die strategischen Weichenstellungen bei geringeren Kosten liefern. Dies macht eine Optimierung der eigenen Service- und Support-Infrastruktur erforderlich.

Mit etablierten und weitgehend standardisierten ERP-Systemen sowie der weiteren (IT-)Infrastruktur stehen der Finanzfunktion bereits heute Mittel zur Verfügung, um die zusätzlichen Anforderungen zu geringeren Kosten erfüllen zu können. Sie können zur Unterstützung der Prozessstandardisierung verwendet werden und bieten größere Flexibilität bei der Prozessabwicklung.

Der in unserer Studie erkennbare Mangel an Automatisierung (mehr als 60% der Teilnehmer stützen ihr Reporting und Controlling nach wie vor auf Spreadsheets anstelle von

der Benchmarking-Teilnehmer sind der Ansicht, die von ihnen verwendete Technologie stünde mit ihrer Gesamtstrategie in Einklang.

13%

integrierten Technologien) ist daher überraschend. Dieses Manko führt zu einem höheren Zeitaufwand und höheren Kosten und macht eine vermehrte Kontrolle und Qualitätssicherung erforderlich. Unternehmen, die ihre Kernprozesse automatisiert sowie ihre Datenkonsistenz und -qualität verbessert haben, sind in der Lage, ihre Budgetierungs- und Forecastzyklen erheblich zu reduzieren. Sie können mehr Zeit auf die Analyse und Interpretation und weniger auf die Erfassung und Verarbeitung der Daten verwenden. Ein weiterer Vorteil größerer Effizienz ist eine höhere Bindung von Talenten, da diese mehr Zeit für subjektiv herausfordernde und spannende Tätigkeiten aufwenden können.

Investitionen in Technologie ermöglichen es den Top-Performern, Prozesse durch Minimierung manueller Tätigkeiten zu beschleunigen und somit die Analysequalität zu erhöhen. Diese Investitionen beziehen sich sowohl auf automatisierte Arbeitsabläufe und Schnittstellen als auch auf Business-Intelligence-Lösungen (z. B. Data Warehouse) und hochentwickelte Planungs- und Analyse-Tools. Zentrale Berichtsdatenbanken unterstützen dabei die Steigerung von Datenqualität und -konsistenz. Für ein Unternehmen sind einheitliche Datenstandards (z. B. Stammdaten, Kontenplan, Kostenstellenschlüssel, Umlageschlüssel) in Verbindung mit einer integrierten Systemarchitektur der Schlüssel zu „one version of the truth“ und damit zu einer konsistenten Basis für alle Unternehmensinformationen und -analysen.

Abb. 8 Budgetierungs- und Forecastzyklen

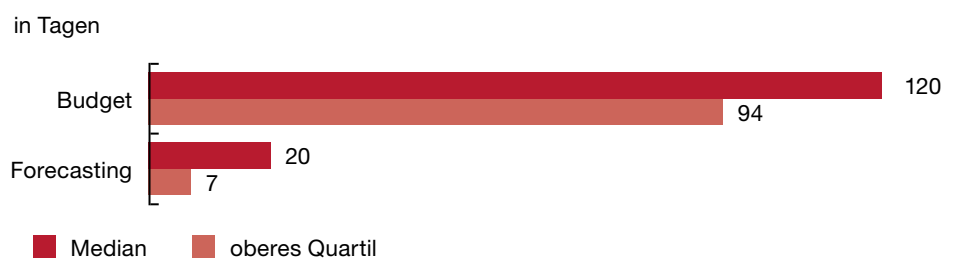
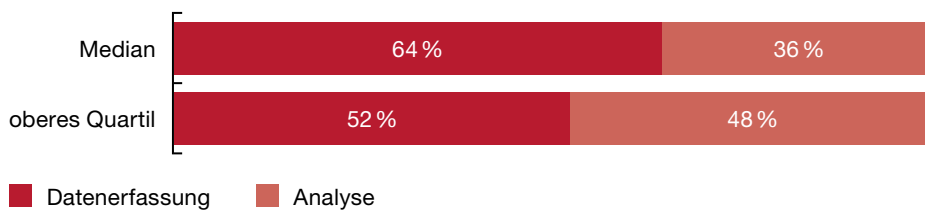


Abb. 9 Zeitaufwand für Datenerfassung vs. Datenanalyse



Obwohl die überwiegende Zahl der Studienteilnehmer der Meinung ist, dass konsistente und qualitativ hochwertige Daten die Basis für ein belastbares Reporting sind, haben nur ca. 40% der Studienteilnehmer eine zentrale Datenbank für das interne und externe Berichtswesen und nur weitere 10% eine definierte, unternehmensübergreifende (Daten-)Taxonomie. Stattdessen setzen viele Unternehmen auf Insellösungen, um dringenden Anforderungen unverzüglich nachkommen zu können.

Investitionen ausnutzen

Die Investitionen in Finanztechnologie sind in den vergangenen drei Jahren gestiegen (siehe Abbildung 10). Dies hat es den Finanzfunktionen ermöglicht, die Leistungsfähigkeit ihrer Transaktionsprozesse zu steigern, ihr analytisches Leistungsvermögen zu verbessern sowie optimierte und

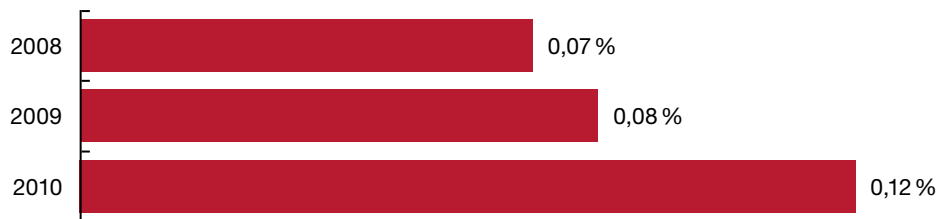
konzernweit standardisierte Prozesse zu implementieren. Dennoch sind lediglich 13% der Benchmarking-Teilnehmer der Ansicht, die von ihnen verwendete Technologie stünde mit ihrer Gesamtstrategie in Einklang.

Einer der Haupttreiber für die Erhöhung der Technologiekosten ist die steigende organisatorische Komplexität, die dadurch entsteht, dass Produkte diversifiziert und neue

Märkte erschlossen werden. Agilere Unternehmen mit skalierbaren Plattformen und standardisierten Prozessen können sich bei gleichzeitiger Kosteneindämmung besser an die steigende Komplexität anpassen. Unternehmen, die mit starren IT-Lösungen und weniger standardisierten Prozessen arbeiten, verzeichnen einen unverhältnismäßigen Kostenanstieg.

Planungs- und Reportingmodule bilden einen wesentlichen Investitionsschwerpunkt, da die Unternehmen fundierte Aussagen über die Rentabilität von Produkten und Kunden erwarten – die Kombination von Dimensionen, in denen entscheidungsrelevante Informationen aufbereitet werden müssen, folgt dabei dem generellen Markttrend. Viele dieser Systeme werden auf bestehenden ERP-Systemen aufgesetzt bzw. in diese integriert.

Abb. 10 Technologiekosten der Finanzfunktion als Anteil vom Umsatz



Die Technologiekosten sind seit 2009 stark gestiegen.

Bedenken bei den Studienteilnehmern zeigen sich jedoch darin, dass die Lösungen oftmals zu prozessorientiert und methodengesteuert sind und lange Implementierungsphasen mit sich bringen können, bevor ein erkennbarer Nutzen daraus gezogen werden kann. Häufig wird dabei das Fehlen von Pragmatismus und Kundenorientierung bemängelt. Führen die Investitionen in Finanztechnologie nun schlussendlich dazu, dass die vom Unternehmen gewünschten Managementinformationen zu einem vertretbaren

Preis zur Verfügung gestellt werden können? Selbst Unternehmen, bei denen die ERP-Umsetzung relativ weit fortgeschritten ist, stoßen immer noch auf Schwierigkeiten bei der Datenbereinigung und der Erstellung einer einheitlichen Datenbasis („one version of the truth“). Selbst bei erfolgreich umgesetzten, einheitlichen Datenmodellen mangelt es weiterhin an Steuerungsprozessen und -organisationen, die die Nachhaltigkeit und Konsistenz der Datenbasis sicherstellen.

Top-Performer begegnen dieser Herausforderung, indem sie eine zentrale Verantwortlichkeit für Datenqualität und Datensteuerung schaffen. Die Verantwortung wird dabei auf eine einzige Führungskraft konzentriert, die mit einem eigenständigen Datenmanagementteam für die Umsetzung unternehmensweiter konsistenter Datendefinitionen und -grundsätze verantwortlich ist.

Sourcing-Lösungen

Viele Unternehmen der Spitzengruppe versuchen, durch die Entwicklung von Shared-Service-Centern sowie das Outsourcing von Finanzprozessen die Effizienz zu steigern und die Kosten zu senken. Manche Unternehmen sind bereits einen Schritt weiter und entwickeln verschlankte, multifunktionale End-to-End-Business-Services, die neben der Finanzfunktion auch andere Unterstützungsfunktionen, wie beispielsweise IT, HR und Administration, integrieren.

Dieser Ansatz unterstützt die Unternehmen dabei, bessere Kontrollen zu implementieren, Kosten zu senken und die Prozessstandardisierung voranzutreiben. Zudem zeigt sich aufgrund der Nutzung der durch Bündelung, Zentralisierung und Spezialisierung ermöglichten Skalierbarkeit der Ressourcen eine höhere Flexibilität, die hilfreich ist, um auf Nachfrageschwankungen kurzfristig reagieren zu können.

Ohne Frage liefern nicht alle Sourcing-Initiativen den erwarteten Nutzen. Nach unserer Erfahrung unterschätzen viele Unternehmen den für die Umsetzung und Steuerung einer SSC-Organisation nötigen Aufwand, unabhängig davon, ob es sich um unternehmenseigene oder ausgelagerte Organisationsformen handelt.

Dabei können sich folgende Herausforderungen ergeben:

- Aufgrund mangelnder Erfahrung ist die Zusammenarbeit mit einer neuen Serviceorganisation für das Unternehmen oft schwer steuerbar.
- Unternehmen fokussieren sich eventuell auf falsche oder unvollständige Leistungsziele. Werden z. B. durch eine Verlagerung von Unternehmensfunktionen an einen Niedriglohnstandort finanzielle und prozessuale Skaleneffekte erzielt, so ist dies positiv zu bewerten, darf aber nicht dazu führen, dass eine Optimierung in anderen Bereichen unterbleibt

und dadurch mögliche zusätzliche Effekte – die z. B. mithilfe einer Prozessstandardisierung erreicht werden könnten – verschenkt werden. (z. B. Vorteile einer Prozessstandardisierung).

- Auch eine fehlende Abgrenzung der Rollen und Verantwortlichkeiten in den Prozessen zwischen der neuen Serviceorganisation und den bestehenden Organisationen („Process Split“) kann Probleme verursachen. Eine unzureichende Verlagerung führt möglicherweise zu einem Verbleib von Tätigkeiten (z. B. „Schattenbuchhaltung“) inklusive der entsprechenden Ersatzressourcen in der bisherigen Organisation. Dies führt zu einer Unterauslastung der Serviceorganisation und schränkt den Nutzen der Standardisierung ein.
- Die Fülle an Möglichkeiten, die sich durch die notwendige Neuausrichtung der bisherigen Finanzfunktion ergibt, wird nach einer Verlagerung in ein SSC ggf. völlig vernachlässigt.

F Versteckte Compliance-Kosten

Die meisten Teilnehmer haben in den vergangenen Jahren klare Verantwortlichkeiten für IKS und Compliance eingeführt. Die praktischen Herausforderungen bei der Umsetzung effektiver Kontrollrahmen erweisen sich jedoch als schwierig, und der Mangel an Prozessstandardisierung und Automatisierung schlägt sich in diesem Bereich in höheren Kosten nieder.

65 % der Teilnehmer zufolge bestehen in ihren Unternehmen klare Verantwortlichkeiten für IKS und Compliance (Rollen, Zuständigkeiten und Berichtslinien). In vielen Unternehmen sind diese Kontrollen jedoch noch nicht vollständig operativ umgesetzt. Mehr als 60 % der Studienteilnehmer bewerten die Schlüsselkontrollen als wenig effektiv. Über 40 % geben, im Vergleich zu 2009 fast unverändert, an, dass im Unternehmen im Verhältnis zur Höhe des potenziellen Risikos immer noch eine zu hohe Anzahl an Schlüsselkontrollen besteht. Lediglich 38 % der Teilnehmer berichten von einer formal integrierten Compliance-Struktur.

Automatisierung unterstützt Compliance

Effiziente Finanzfunktionen konnten durch Standardisierung und Automatisierung bereits die Anzahl der für die Gewährleistung von Compliance erforderlichen Mitarbeiter reduzieren, da die Kontrollprozesse nicht mehr so viele Ausnahmen abdecken müssen. Ein hoher Automatisierungsgrad bei Schlüsselkontrollen kann große Effizienzvorteile mit sich bringen und beispielsweise zu einer Reduzierung

**Bis zu
70 %**

geringere Fehlerquoten in Prozessen der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung in Unternehmen mit einem höheren Automatisierungsgrad bei Schlüsselkontrollen

der Fehlerquoten in der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung um bis zu 70 % führen.

Anpassung an neue Marktanforderungen

Effektive Prozesse können Unternehmen insbesondere auch bei der Erfüllung lokaler Anforderungen hinsichtlich IKS und Compliance unterstützen. Da viele Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit nach Indien, Afrika und in andere Schwellenländer ausweiten, haben sie

zum Beispiel in neue IT-Plattformen investiert, um dort die örtlichen regulatorischen Standards zu erfüllen. Unternehmen, die sich schon in der Vergangenheit intensiv mit Prozesskontrollen beschäftigt haben, fällt es leichter, sich an neue regulatorische Anforderungen anzupassen. Beispielsweise können sich SSCs, die bisher mit festen Wesentlichkeitsgrenzen arbeiten, nur schwer auf neue lokale Anforderungen einstellen, ohne dabei hohe zusätzliche Kosten zu verursachen.

der Studienteilnehmer nehmen hin, dass die Bewertung ihrer Schlüsselkontrollen nur eingeschränkt möglich ist.

**Mehr als
60 %**

Die neue Rolle von Technologie bei IKS und Compliance

Viele der führenden Unternehmen investieren in die neuen Technologien der kontinuierlichen Kontrollüberwachung (*Continuous Controls Monitoring, CCM*) und der kontinuierlichen Transaktionsüberwachung (*Continuous Transactions Monitoring, CTM*). Obwohl die Mehrheit dieser Projekte noch nicht abgeschlossen ist, zeigen sich bereits bemerkenswerte Erkenntnisse. Dabei ist der Umfang

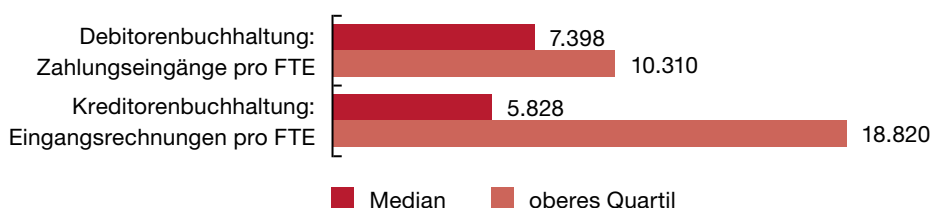
nicht Compliance-konformer Aspekte bei Transaktionsprozessen sehr viel größer als erwartet. Insbesondere werden bis zu zehnmal mehr Fehler und nicht den Compliance-Grundsätzen entsprechende Sachverhalte als vorher festgestellt. Dies deutet darauf hin, dass zuvor verwendete Kontrollverfahren offensichtlich nicht so effektiv waren, wie viele angenommen hatten.

G Einsparungen durch Investitionen

Unternehmen haben investiert, um durch Zentralisierung, Standardisierung und verbesserte IT-Unterstützung insbesondere bei der Durchführung von Kerntransaktionen die Effizienz zu erhöhen und Kosten zu senken. Die Herausforderung liegt nun darin, den Nutzen daraus zu optimieren.

Unsere neuesten Benchmarking-Daten zeigen, dass die Transaktionskosten der Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen wieder gestiegen sind, wobei dies durchaus vermeidbar gewesen ist. Der Anstieg bei den Transaktionskosten ist bei den durchschnittlichen Unternehmen mehr als 40% höher als bei den Unternehmen im oberen Quartil. In Bezug auf die Transaktionsproduktivität besteht ebenfalls ein deutlicher Unterschied zwischen den Durchschnitts- und den Top-Performern (siehe Abbildung 11).

Abb. 11 Produktivität in der Finanzfunktion



Obwohl ein Teil des beobachteten Kostenanstiegs auf eine Lockerung der während der Rezession noch strikten Kostenbeschränkungen zurückgeführt werden kann, weist unsere Analyse darauf hin, dass das Hauptziel zusätzlicher Ausgaben der Finanzfunktion in der Qualitätssteigerung liegt. Es ist offensichtlich, dass die Finanzfunktionen vieler Unternehmen der Herausforderung, ständige Effizienzverbesserungen umzusetzen und zugleich Unterstützung bei der Entscheidungsfindung zu bieten, nicht gewachsen sind. Stattdessen wählen die Unternehmen punktuelle Lösungen mit weniger Fokus auf die Leistungsverbesserung der Finanzfunktion.

Kostentreiber in Unternehmen halten sich nicht an funktionale Grenzen. Top-Performer optimieren daher ihre Prozesse End-to-End über das gesamte Unternehmen hinweg, um dauerhafte Leistungsverbesserungen zu erzielen. Unternehmen, die sich nur auf kurzfristige Leistungsverbesserungen in der Finanzfunktion fokussieren, können ihre zunehmende Kostenentwicklung langfristig nicht eindämmen.

Ist die Konzentration auf kurzfristige Lösungen ein Hindernis für kontinuierliche Leistungsverbesserung?

H Herausforderungen der Zukunft

Die Anforderungen an die Finanzfunktion nehmen weiter zu, wobei die beratende Rolle noch stärker in den Vordergrund rückt und entsprechende Karriere-möglichkeiten entstehen.

Trotz oder gerade wegen des in diesem Jahr erfolgten Kostenanstiegs stehen Finanzfunktionen weiterhin unter einem Kostensenkungsdruck. Diesem müssen sie gerecht werden, während gleichzeitig die Anforderungen an die Finanzfunktion weiter zunehmen. Erfolgreiche Maßnahmen, die sich bei Top-Performern bereits bewährt haben, sind die Prozessstandardisierung, die Automatisierung sowie die Entwicklung von effektiven und multifunktionalen Shared-Service- und Outsourcing-Strukturen. Ein Großteil der erhöhten Kosten entfällt zweifellos auf Investitionen in diese Maßnahmen. Dennoch haben viele Unternehmen Schwierigkeiten, den vollumfänglichen Nutzen aus diesen Maßnahmen nachhaltig zu generieren. Dies liegt daran, dass sie entweder nicht über die erforderlichen Erfahrungen für eine erfolgreiche Umsetzung verfügen, oder sich zu sehr bzw. ausschließlich auf die Finanzfunktion beschränken.

Die Kombination von lokalen Business-Partnerschaften und weit entfernten Shared-Service-Organisationen mit Outsourcing bringt neue Herausforderungen mit sich. Top-Performer haben erkannt, dass der Erfolg vom Aufbau und Einsatz von Expertise im Change- und Lieferantenmanagement abhängig ist, der Vorbedingung ist, um den Mehrwert einer neuen, weiter

fragmentierten Finanzfunktion ausnutzen zu können. Die Steuerung und das Management der Schnittstellen treten dabei in den Vordergrund. Grundlage sind standardisierte und gemeinsam mit dem Sourcingpartner definierte Schnittstellen. Ferner betrachten Top-Performer Leistungsverbesserungen viel mehr auf unternehmensübergreifender als auf rein funktionaler Basis. Zunächst lag ihr Schwerpunkt dabei auf der Verschlankung und Straffung von End-to-End-Prozessen über funktionale Grenzen hinweg. Dies wurde zunehmend auf die Datensteuerung übertragen, da Unternehmen bestrebt sind, eine glaubwürdigere und konsistentere Berichterstattung zu Finanz- und Ertragslage sowie Budgetierung und Forecasting bereitzustellen. Die Analyse und Interpretation der Daten gewinnt an Bedeutung; die reine Datenerfassung und -verarbeitung wird industrialisiert. Der nächste Schritt besteht für viele Organisationen in der Maximierung des Nutzens aus der Standardisierung mittels Entwicklung gemeinsamer Leistungserbringungs-Modelle, die alle wichtigen Support-Funktionen einbeziehen.

Die Messlatte liegt höher. So beziehen global agierende Unternehmen aus Schwellenländern nicht nur Produktions- und Support-Dienstleistungen, sie entwickeln auf diesen Märkten auch Marken und betreuen ihre Kunden. Da sich der Schwerpunkt zunehmend auf diese Märkte verlagert, müssen Finanz- und andere Support-Funktionen künftig ihr Angebot erweitern, um weltweit eine breite Palette an komplexen Dienstleistungen erbringen zu können.

Vor diesem Hintergrund werden die Herausforderungen größer, die derzeit an sie gestellt werden, gleich ob bei der Einführung von Kontrollen, der Einstellung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder beim Agieren als echter Business-Partner. Unternehmen mit einer global integrierten Systemplattform, erprobten organisatorischen Managementfähigkeiten und strikten Datenstandards haben eine optimale Ausgangsposition, um sich den Herausforderungen der Zukunft zu stellen und einen positiven Wertbeitrag zum Gesamtunternehmen zu leisten.

Während der Rezession konnten Finanzfunktionen in vielen Unternehmen ihre Position und ihren Einfluss verstärken. Aufgrund der inzwischen erfolgten Verlagerung der Strategie von „Überleben“ zu „Wachstum“ besteht für die Finanzfunktionen derzeit die Herausforderung, diese exklusive Position nicht nur zu halten sondern auszubauen, indem sie außerordentliche Einblicke und Werte liefern und dem jeweiligen Unternehmen in Zeiten strategischer Dynamik einen Vorsprung bieten. Die Performer auf den Spitzenplätzen nehmen hierbei eine Vorreiterrolle ein. Sie spielen eine zentrale Rolle bei der Steigerung der Unternehmensperformance und der Gestaltung des künftigen Geschäftsmodells. Diese Chance haben auch die übrigen Unternehmen. Sie müssen jedoch zunächst sicherstellen, dass ihre gegenwärtigen Investitionen eine solide Ausgangsbasis für operative Effizienz und Flexibilität schaffen.

Ihre Ansprechpartner

Thomas Weber

Partner

Tel.: +49 211 981-2573

thomas.weber@de.pwc.com

Bernhard Förster

Tel.: +49 711 25034-3612

bernhard.foerster@de.pwc.com

Patrick Minner

Tel.: +49 211 981-4462

patrick.minner@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

