

Digital Controlling Digitale Transformation im Controlling

Eine Ist-Analyse der Arbeitsweise von Controllingabteilungen zeigt, wo Nachholbedarf besteht und welche zukunftsweisenden Stellschrauben es gibt.



Digital Controlling

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)

Von Michael Rasch und Ronald Koß

Unter Mitarbeit von Frederick King

Juni 2015, 28 Seiten, 17 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
A Zusammenfassung	5
B Digitale Transformation	6
C Methodik der Studie	9
D Studienergebnisse	10
1 Nutzungsgrad integrierter IT-Standardlösungen	10
2 Weniger Personal	14
3 Verbesserte Performance	18
4 Verändertes Rollenverständnis	20
5 Kommende Herausforderungen	22
Ihre Ansprechpartner	25

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Die vier digitalen Wellen	7
Abb. 2	Welche Softwarelösungen werden in Ihrem internen Berichtswesen eingesetzt?.....	10
Abb. 3	Dateneingabe in das Konsolidierungssystem	11
Abb. 4	Bedeutung automatischer Datenübernahme	12
Abb. 5	Validierung der Datenqualität	13
Abb. 6	Anzahl Mitarbeiter im Controlling	14
Abb. 7	Hindernisse einer termingerechten Fertigstellung der Konsolidierung.....	15
Abb. 8	Hindernisse der termingerechten Bereitstellung von Forecast-Daten.....	16
Abb. 9	Hindernisse eines termingerechten Budget-Reportings.....	17
Abb. 10	Arbeitstage von der Datensammlung bis zum Versand von Berichten	18
Abb. 11	Arbeitstage nach Abschluss der Berichtsperiode bis zum Versand von Berichten	18
Abb. 12	Arbeitstage bis zur Finalisierung des Monatsabschlusses	19
Abb. 13	Arbeitstage bis zur Finalisierung des Jahresabschlusses.....	19
Abb. 14	Ressourcenverteilung im Controlling	21
Abb. 15	Relevanz des Zeitfaktors für analytische und steuernde Tätigkeiten.....	22
Abb. 16	Herausforderungen auf der CFO-Agenda	23
Abb. 17	IT-Budgets für langfristige Investitionen und operative Betriebskosten	24

A Zusammenfassung

Neue Technologien verändern die Unternehmenswelt grundlegend. Die digitale Transformation hat auch den Controlling-Bereich erfasst – wenn auch in zum Teil noch sehr geringer Ausprägung. Im Rahmen des Management Reportings sind die Verantwortlichen gefordert, in immer kürzeren Zeiträumen immer mehr und komplexer strukturierte Daten zu erfassen und zu analysieren. Auf dieser Basis wird vom Controlling eine kompetente Beratung im Hinblick auf Planung und Strategie erwartet. Das Rollenverständnis des Controllers verändert sich.

Für die Unternehmen bedeutet dies einen erhöhten Investitionsbedarf in Informationstechnologien. Im Einsatz integrierter Standardsoftware für die Berichterstattung liegen enorme Verbesserungsmöglichkeiten für Zeiten und Datenqualität. Best-Practice-Unternehmen gelingt es beispielsweise, die Datensammlung für die Erstellung von Monats- und Quartalsberichten nach nur einem Tag abgeschlossen zu haben. Die versandfertigen Berichte liegen nach nur zwei Tagen vor. Zugleich zeigt die vorliegende Studie einen deutlichen Nachholbedarf vieler Unternehmen: Noch sind in der Controllingpraxis manuell gepflegte Excellisten und eigenprogrammierte Access-Datenbanken weit verbreitet. Das wiederum führt zu einem hohen zeitlichen Ressourcenverbrauch und einer mangelnden Qualität des Datenmaterials.

Optimierte IT-Workflows und ein effektives Zeitmanagement sind wichtige Schlüssel für die Controlling-Bereiche, um künftig verstärkt eine aktive Beraterrolle ausüben zu können. Integrierte IT-Standardlösungen liefern die Grundlage hierzu. Die Fähigkeit zur Analyse enormer Datenmengen aus dem Unternehmen selbst, aber auch von externen Quellen wird künftig ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für alle Unternehmen sein.

B Digitale Transformation

Die Wirtschaft befindet sich weltweit und branchenübergreifend in der Phase der vierten industriellen Revolution. Was auch als „Industrie 4.0“ oder „digitale Transformation“ bezeichnet wird, ist ein grundlegender Wandel der Unternehmenswelt durch die Etablierung neuer Technologien. Für produzierende Unternehmen und Dienstleister ist diese Entwicklung weit mehr als ein vorübergehender Hype. Sie ist im Wettbewerb um neue Märkte und zufriedene Kunden überlebensnotwendig; immer schneller und flexibler, ebenso innovativ wie effizient, natürlich ressourcenschonend und sozialverantwortlich lauten die Maxime.

Treibende Kräfte der digitalen Transformation sind Technologien wie Social Media, Mobility oder Cloud Computing. Der moderne Kunde ist jederzeit und überall „online“, bestens vernetzt und legt Wert auf Transparenz, Service und Qualität. Für die Unternehmen verändert das alles: Produktionsprozesse, Vermarktung, Geschäftsmodelle; die gesamte strategische und operative Wertschöpfung kommt auf den Prüfstand.

Grundsätzlich lassen sich vier digitale Wellen unterscheiden: In der ersten Welle nutzen Unternehmen Online-Kanäle und Online-Werbung, um ihren Absatz zu unterstützen. Bei der zweiten Welle rückt der Kunde stärker in den Mittelpunkt: Anhand von Kundendaten analysieren Unternehmen die Bedürfnisse und das Verhalten ihrer Kunden. Dadurch entstehen individualisierte Angebote. In Welle drei lässt sich dann schon von einer „Digital Identity“ sprechen: Kunden benennen ihre Bedürfnisse konkret und werden vor allem durch Social Media langfristig eingebunden. In der vierten Welle entwickeln sich regelrechte "digitale Ökosysteme": Nicht mehr die Produkte, sondern die Kunden stehen im Mittelpunkt der Unternehmen. Produkte und Dienstleistungen aus unterschiedlichen Branchen werden in einem digitalen Ökosystem durch ein Partner-Netzwerk gebündelt.

Das Vier-Phasen-Modell von PwC beschreibt den digitalen Reifegrad des Controllings

Abb. 1 Die vier digitalen Wellen



Zu den Gewinnern der digitalen Transformation werden diejenigen Unternehmen gehören, die die Kunst der Analyse und Nutzung enormer Datenmengen (Big Data) am besten beherrschen. Laut einer aktuellen PwC-Studie sind neun von zehn Industrieunternehmen der Ansicht, dass die Fähigkeit zur Datenanalyse in fünf Jahren für ihr Geschäftsmodell entscheidend sein wird.

Unternehmen wollen kräftig in Lösungen zur Industrie 4.0 investieren. 2020 sollen bereits 80 Prozent der Wertschöpfungsketten einen hohen Digitalisierungsgrad aufweisen.

PwC-Studie „Industrie 4.0“

Der Investitionsbedarf auch im Bereich Planung und Steuerung als einem zentralen „Herzstück“ jedes Unternehmens ist bereits jetzt enorm. Das Ziel ist es, die Weichen für die Zukunft zu stellen und dank rascher und zielsicherer Entscheidungen im Wettbewerb voraus zu sein. Das Top-Management braucht zuverlässige Daten und zielsichere Analysen zu allen Bereichen eines Unternehmens und nach Möglichkeit auch zu Märkten, Wettbewerbern und dem allgemeinen Umfeld, um zum richtigen Zeitpunkt die entscheidenden Fragen zu stellen – und passgenaue Antworten zu finden. Das Spektrum der Steuerungsmechanismen ist vielfältig: Es reicht von einer besseren Kontrolle der Risiken über die zukunftsfähige Ausrichtung der Vertriebsaktivitäten bis hin zum Erschließen neuer Märkte.

Aus diesem Grund gehört das Thema digitale Transformation ganz oben auf die Agenda des Top-Managements. Unternehmen stehen vor einem umfassenden Veränderungs- und Transformationsprozess, den nur die oberste Führungsebene selbst erfolgreich vorantreiben kann. Neben strategischen Entscheidungen und Investitionen in den operativen Geschäftsbetrieb müssen die Unternehmen nicht zuletzt auch ihre Mitarbeiter rechtzeitig fit für die anstehenden Aufgaben machen – der Bedarf an IT- und Datenspezialisten wird rasant zunehmen.

„Technologien wie Social Media und Cloud Computing zwingen Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken. Gleichzeitig ermöglichen sie Innovationen, die einerseits gute Wachstumschancen bieten, andererseits aber auch zur Bedrohung für traditionelle Geschäftsmodelle werden können.“

Michael Rasch

C Methodik der Studie

Die im Rahmen dieser Studie ausgewerteten Daten stammen aus einer Befragung, die von Oktober bis Dezember 2014 durchgeführt wurde. Befragt wurden **Chief Financial Officer (CFOs)** sowie **Finanz- und Controlling-Verantwortliche** großer mittelständischer Unternehmen (Jahresumsatz > 2 Mrd. Euro). Branchenübergreifend beteiligten sich **36 Unternehmen** mit Firmensitz in Deutschland an der Online-Umfrage.

Mit Hilfe von 35 Einzelfragen wurden folgende Themen des Bereichs Management Reporting erfasst und qualitativ ausgewertet:

- 1 **Organisatorische Aufstellung**
 - 1.1 Organisation
 - 1.2 CFO-Ressourcen
 - 1.3 Skills and Compensations
- 2 **Financial Management**
- 3 **Planung und Controlling**
 - 1.1 Strategische Planung
 - 1.2 Operative Planung
 - 1.3 Berichtswesen
 - 1.4 Kosten- und Ergebnisrechnung / Kalkulation
 - 1.5 Projekt- und Investitionscontrolling
 - 1.6 Beteiligungscontrolling
 - 1.7 Konzerncontrolling
 - 1.8 Teilbereiche des Controllings
 - 1.8.1 F&E-Controlling
 - 1.8.2 Produktionscontrolling
 - 1.8.3 Vertriebscontrolling
 - 1.8.4 IT-Controlling
 - 1.9 Weiterentwicklung der Methoden

Neben einer aktuellen Bestandsaufnahme und einem Trendbarometer liefert die Studie vor allem eine Benchmark (Mittelwert aller Antworten) und ermittelt Best-Practice-Unternehmen. Die hier dargestellten Aspekte sind die wesentlichen Erkenntnisse aus einer Fülle an Ergebnissen, die die Umfrage zur aktuellen Situation von Controlling-Bereichen insgesamt erbracht hat. Im Einzelnen zeigen die Auswertungen exemplarisch auf, wie sich das Management Reporting durch den Einsatz integrierter IT-Standardlösungen verändert hinsichtlich

- der Performance
- der Zeitdauer für die Berichterstellung
- des Mitarbeitereinsatzes
- der Daten- und Berichtsqualität
- des Workflows
- des Leistungsspektrums der Controlling-Bereiche.

Somit können CFOs, Finanz- und Controlling-Verantwortliche den Ist-Stand ihrer Gesellschaft mit anderen Marktteilnehmern abgleichen und erfahren, wie vergleichbare Unternehmen die Herausforderungen der digitalen Transformation meistern.

D Studienergebnisse

1 Nutzungsgrad integrierter IT-Standardlösungen

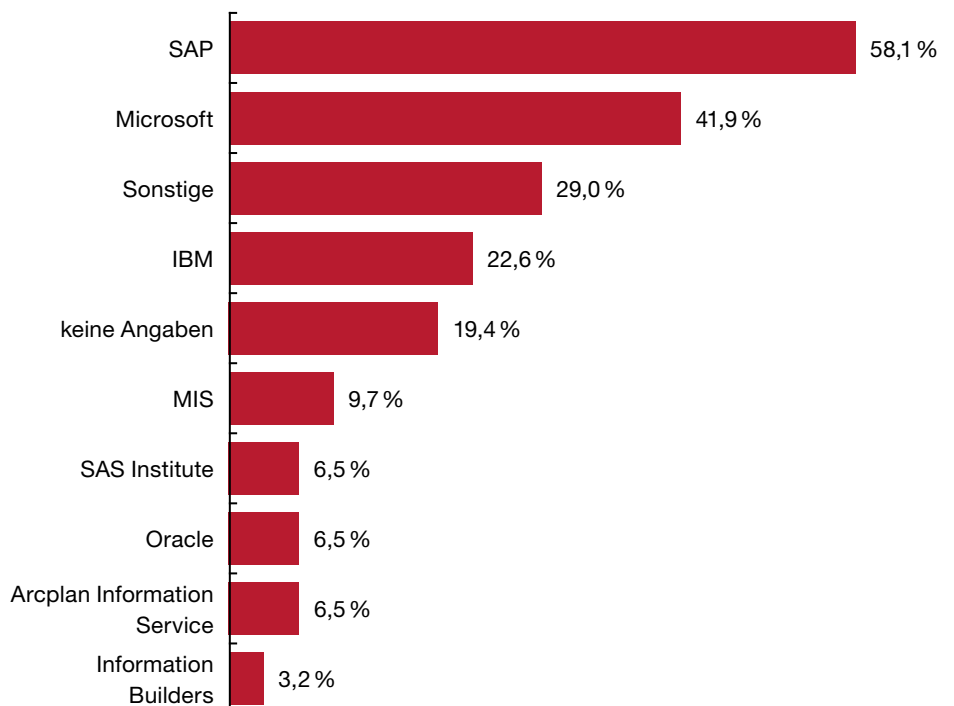
Der Weg zu einer maximalen Effizienz führt im Controlling zwangsläufig über die systemtechnischen Voraussetzungen. Dazu gehört die Integration und Harmonisierung der relevanten Systeme zur Datenerfassung ebenso wie das vollautomatische Generieren von Berichten.

Aktuell setzt mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen für das interne Berichtswesen SAP ein (Mehrfachnennungen möglich). Als weitere Marktgröße hat sich IBM mit den Softwarelösungen Applix und Cognos etabliert, wobei Applix vor allem im kleineren Mittelstand genutzt wird. Oracle wird traditionell verstärkt im englischsprachigen Raum eingesetzt, sodass der eher geringe Anteil von 6,5 Prozent in der vorliegenden Umfrage nicht überrascht. Mit dem gleichen Wert unterstreicht jedoch SAS Institute die Rolle des Herausforderers auf dem Markt integrierter Standardlösungen.

Knapp 42 Prozent der befragten Unternehmen geben an, auch Microsoft-Produkte zur Erstellung von Berichten zu nutzen. Bemerkenswert auch der vergleichsweise hohe Anteil von Unternehmen, die keine Angaben zu eingesetzten Softwarelösungen machen konnten oder wollten: knapp 20 Prozent.

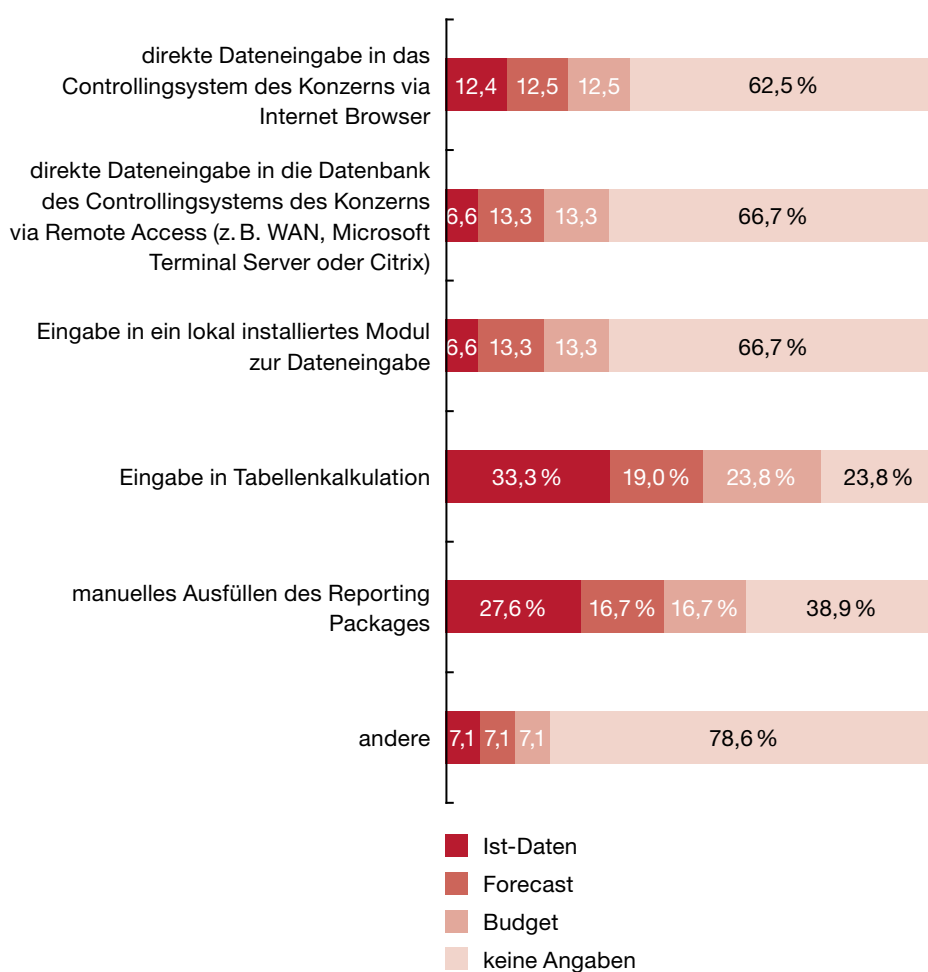
Abb. 2 Welche Softwarelösungen werden in Ihrem internen Berichtswesen eingesetzt?

Mehrfachnennungen waren möglich



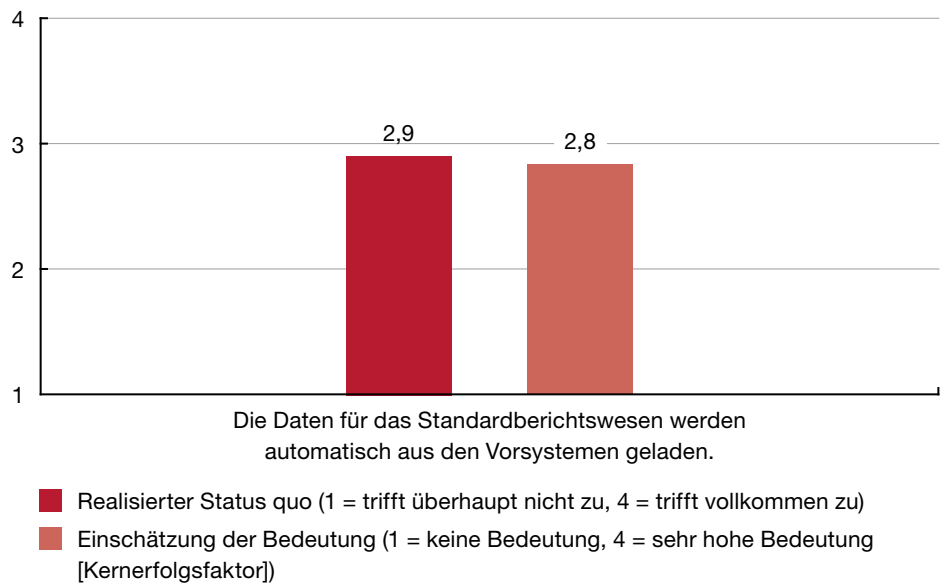
Wie hoch der manuelle Anteil bei der Datenerfassung und die Arbeit mit einfachen Tabellenkalkulationen in der Praxis sind, zeigt die Frage zur Dateneingabe von Ist-Daten, Forecast-Werten und Budget-Daten in das Controllingssystem: Ein Drittel der befragten Unternehmen gibt an, Ist-Daten mit Hilfe von Exceltabellen zu erfassen und zu analysieren. Bei 27,6 Prozent werden Berichterstattungsvorlagen (Reporting Packages) für die Erfassung von Ist-Daten manuell ausgefüllt, was nicht nur Zeit kostet, sondern auch ein erhebliches Fehlerpotenzial birgt. Hierin liegt auch ein wesentlicher Grund für eine schlechte Datenqualität, was viele Unternehmen immer wieder vor Probleme stellt. Auch bei Forecasts und der Budgetkontrolle liegt der Anteil dieser beiden Dateneingabeformen noch deutlich über denen von fortschrittlicheren Wegen wie lokal installierten Modulen, Citrix oder Internet Browsern.

Abb. 3 Dateneingabe in das Controllingssystem



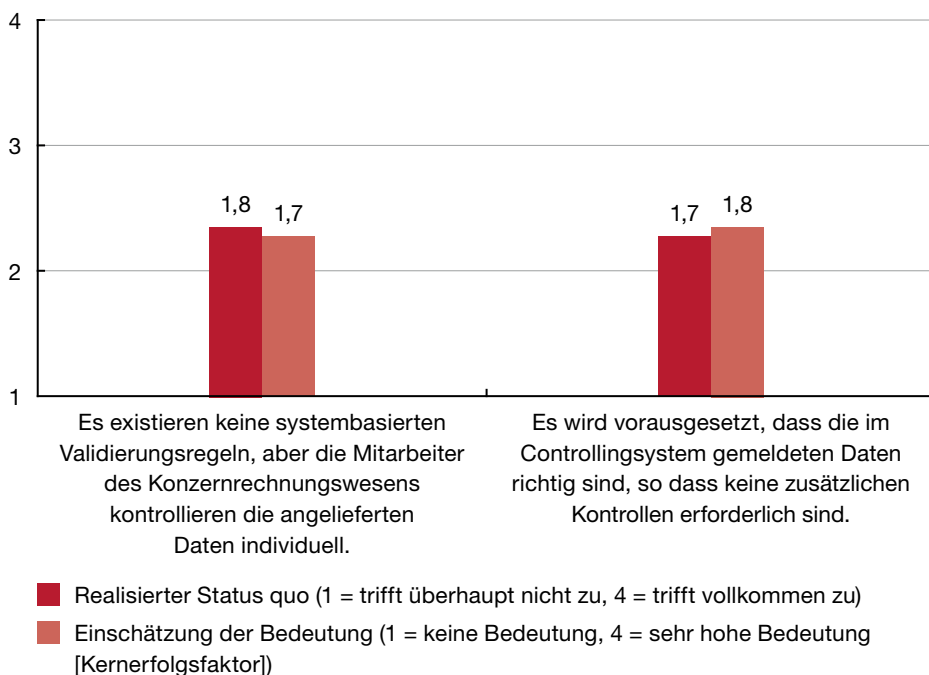
Auf einer Skala von 1 bis 4 stufen die befragten Unternehmen die Bedeutung einer automatischen Datenübernahme aus Vorsystemen mit einem erstaunlich niedrigen Wert von nur 2,8 ein. Da der realisierte Status quo bei 2,9 liegt, scheinen aktuell viele Controlling-Verantwortliche an dieser Stelle keinen oder wenig Handlungsbedarf zum Ausbau der systemtechnischen Unterstützung zu sehen.

Abb. 4 Bedeutung automatischer Datenübernahme



Jedoch muss ein Unternehmen bei einem hohen Anteil manueller Datenerfassung und -bearbeitung viel Zeit in Kontroll- und Validierungsprozesse investieren. Auch kann mangelndes Datenverständnis zu erheblichen Mehraufwänden und, im schlimmsten Fall, sogar zu Fehlinterpretationen und somit falschen Entscheidungsgrundlagen führen. Obwohl die Daten oft nicht in ausreichender Qualität vorliegen, weisen die befragten Unternehmen der Kontrolle eine geringe Bedeutung zu.

Abb. 5 Validierung der Datenqualität



Insgesamt zeigen die Umfragewerte, dass die digitale Transformation im Controlling und damit im Wirkungsbereich der CFOs bislang nur unzureichend Einzug gehalten hat. Zahlreiche Gesellschaften arbeiten nach wie vor mit manuell programmierten und gepflegten Excel-Dateien oder einfachen Access-Datenbanken; andere verzichten sogar ganz auf eine systematische IT-Unterstützung. Dabei ist der Einsatz integrierter IT-Standardlösungen für die Unternehmensplanung und -steuerung heute kein „Nice-to-have-Faktor“ mehr: Er ist überlebensnotwendig geworden.

„Wir haben die Erfahrung gemacht, dass neue Technologien immer noch recht zaghaft eingesetzt werden, da dies oftmals mit hohen Investitionskosten verbunden ist, die kein Bereich bereit ist zu tragen. Hier werden Zukunftschancen vertan und Wettbewerbsvorteile verschenkt.“

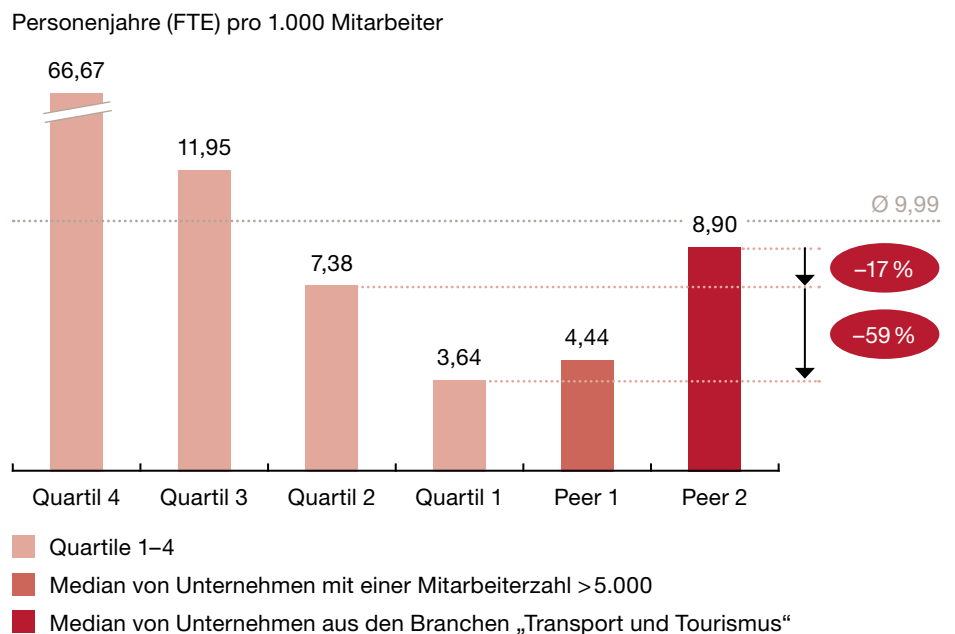
Michael Rasch, PwC-Partner und Experte für IT-Finanzarchitektur

2 Weniger Personal

Die Finanzbereiche der Unternehmen weisen üblicherweise eine hohe Anzahl an Mitarbeitern mit direkter bzw. indirekter Zuordnung zu Controlling-Funktionen auf. Im Durchschnitt bindet ein Unternehmen etwa zehn Controller je 1.000 Mitarbeiter. Die Umfrageergebnisse zeigen aber auch eine Umkehrrelation: Je größer das Unternehmen, desto weniger Controller setzte es im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl ein. Gesellschaften mit mehr als 5.000 Mitarbeitern (Peergroup 1) binden im Schnitt lediglich 4,44 Vollzeitkräfte (FTE) je 1.000 Mitarbeiter.

Ein wesentlicher Grund hierfür scheint im Einsatz integrierter IT-Standardlösungen zu liegen. So wurden in den meisten größeren Unternehmen die systemtechnischen Voraussetzungen für ein effizienteres Controlling – z. B. die Integration und Harmonisierung der relevanten Systeme oder das vollautomatische Generieren von Berichten – bereits umgesetzt.

Abb. 6 Anzahl Mitarbeiter im Controlling



Branchenfokus Transport und Tourismus (Peergroup 2): Zwar befassen sich in der Branche ebenfalls unterdurchschnittlich viele Mitarbeiter mit Controlling-Aufgaben, im Vergleich zum Median und zu Best-Practice-Unternehmen besteht jedoch noch ein deutliches Einsparpotenzial von 17% bzw. knapp 60%.

Wo Einsparpotenziale durch Systemunterstützung und automatisierte IT-Workflows liegen, zeigen die Angaben zu Problemen in der Controlling-Praxis: Sowohl bei der Konsolidierung, als auch bei der Bereitstellung von Forecast-Daten und beim Budget-Reporting berichten die befragten Unternehmen von zeitaufwändigen Arbeitsschritten für die Beseitigung von Fehlern, das manuelle Übertragen von Daten oder die Anpassung von abweichenden Datenbasen.

Eine schlechte Datenqualität und unzureichende Prozesse zeigen sich insbesondere in den Punkten:

- Fehler in der Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung
- Einholen von Erläuterungen und Kommentaren bei den Gesellschaften
- Erfragen von zusätzlichen Angaben, welche nicht im Reporting Package enthalten sind
- Durchführen zahlreicher Anpassungsbuchungen
- ggf. aufwändiges Abstimmen und Verrechnen der konzerninternen Beziehungen

Abb. 7 Hindernisse einer termingerechten Fertigstellung der Konsolidierung

Was bereitet den Mitarbeitern des Konzerncontrollings die meisten Probleme, die Konsolidierung termingerecht fertig zu stellen?

Mehrfachnennungen waren möglich

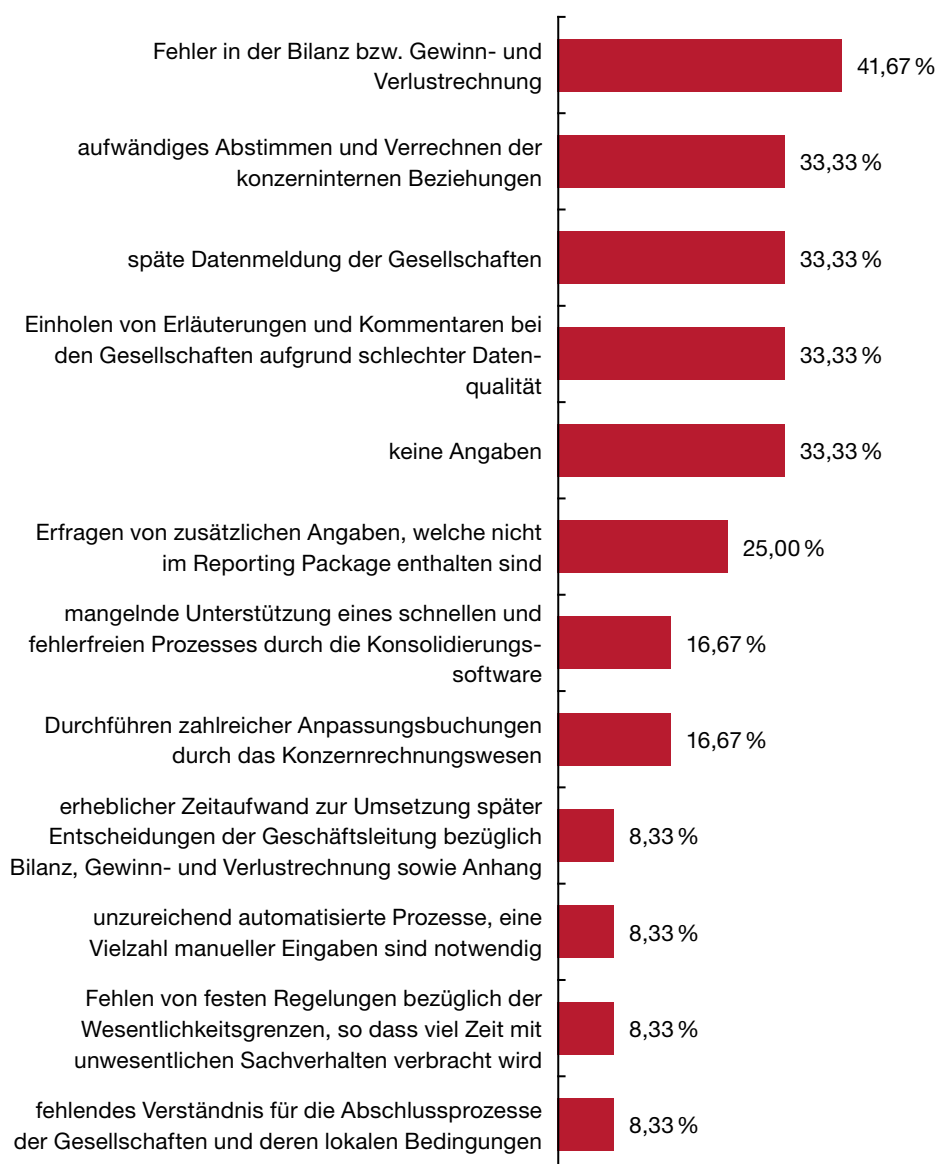


Abb. 8 Hindernisse der termingerechten Bereitstellung von Forecast-Daten

Was bereitet den Mitarbeitern im Konzernrechnungswesen die meisten Probleme, die Termine zur Bereitstellung der Forecast-Daten einzuhalten?
 Mehrfachnennungen waren möglich

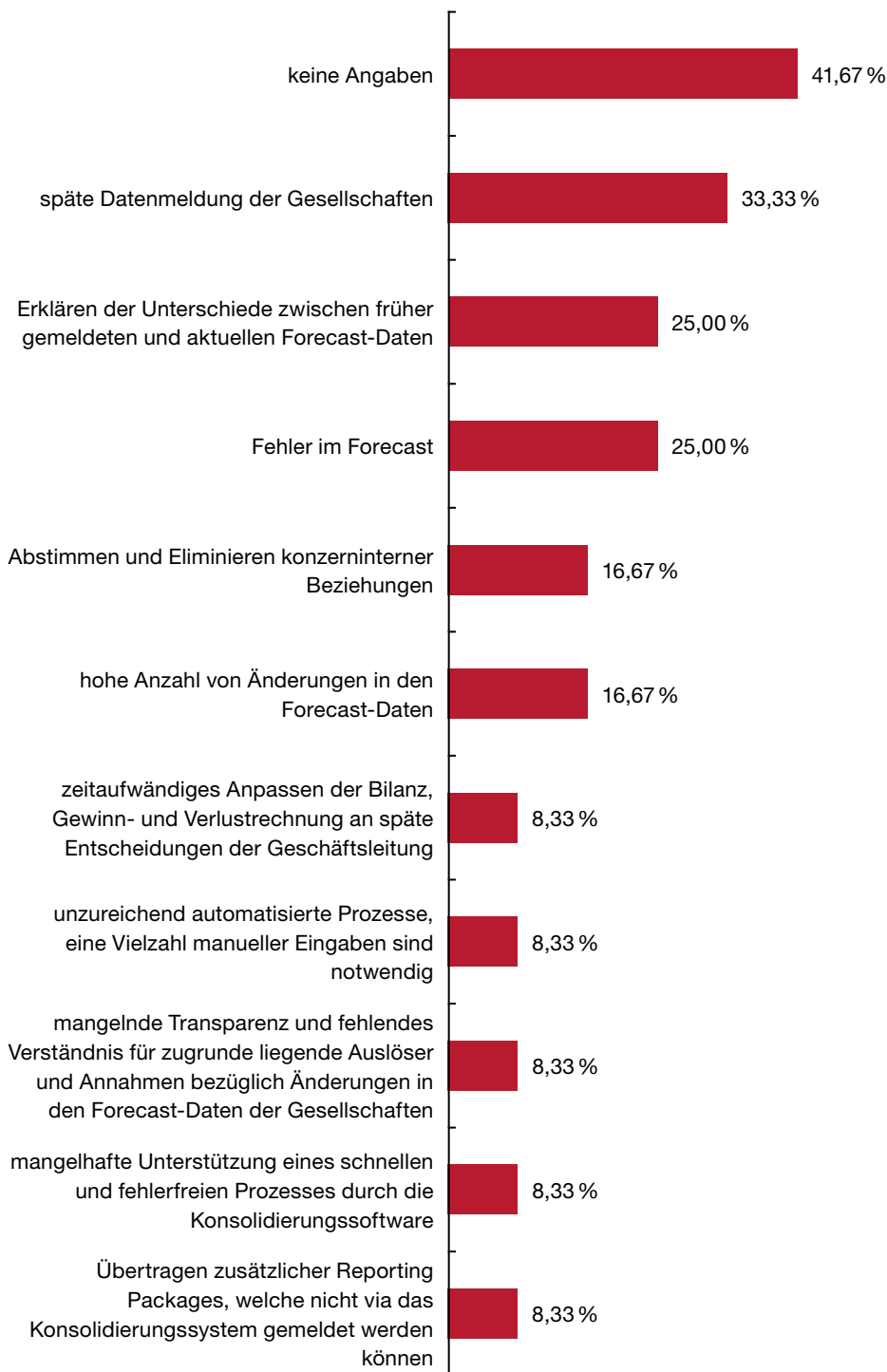
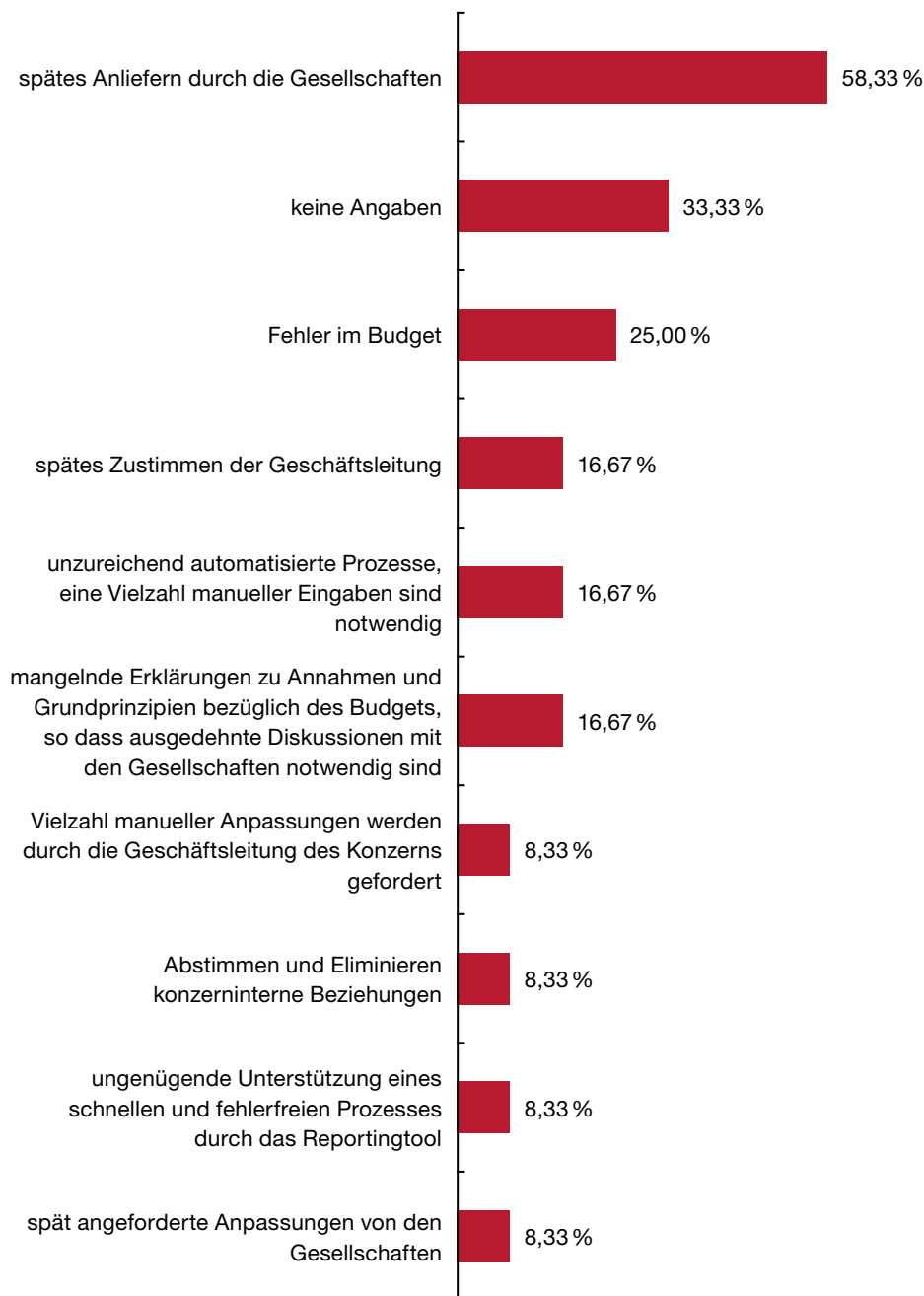


Abb. 9 Hindernisse eines termingerechten Budget-Reportings

Was bereitet den Mitarbeitern im Konzernrechnungswesen die meisten Probleme, die Termine des Budget-Reportings einzuhalten?



3 Verbesserte Performance

Durch den Einsatz von integrierten IT-Standardlösungen ergeben sich signifikante Verbesserungen im internen und externen Berichtswesen: Geschwindigkeit und Qualität nehmen zu, der manuelle Aufwand und damit auch die Fehlerquote werden reduziert, die einzelnen Prozesse können besser nachvollzogen bzw. überprüft werden.

Die zunehmende Nutzung von integrierten IT-Standardlösungen hat im Controlling zu einer deutlichen Reduktion der Erstellungszeiten für die Monats- und Quartalsberichte geführt. Bei den Best-Practice-Unternehmen liegen die finalisierten Berichte bereits nach zwei Tagen versandfertig vor, die reine Datensammlung ist bereits nach einem Tag abgeschlossen.

Abb. 10 Arbeitstage von der Datensammlung bis zum Versand von Berichten

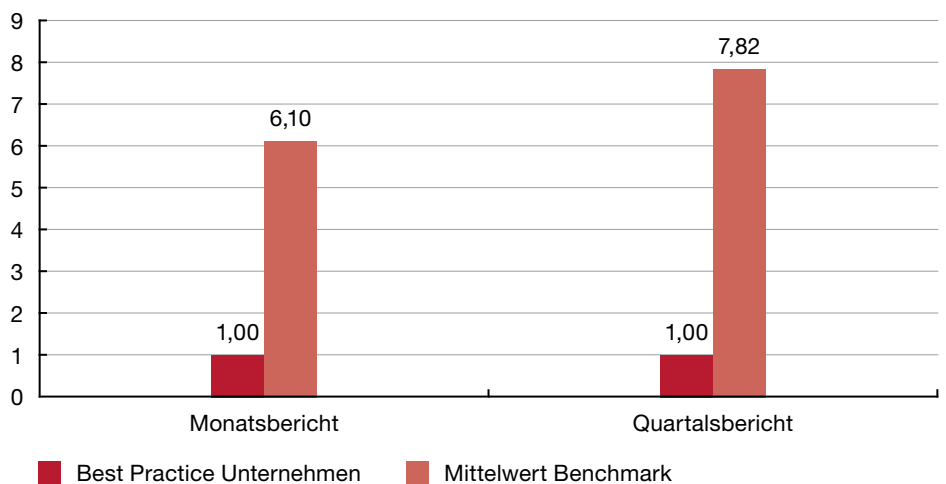
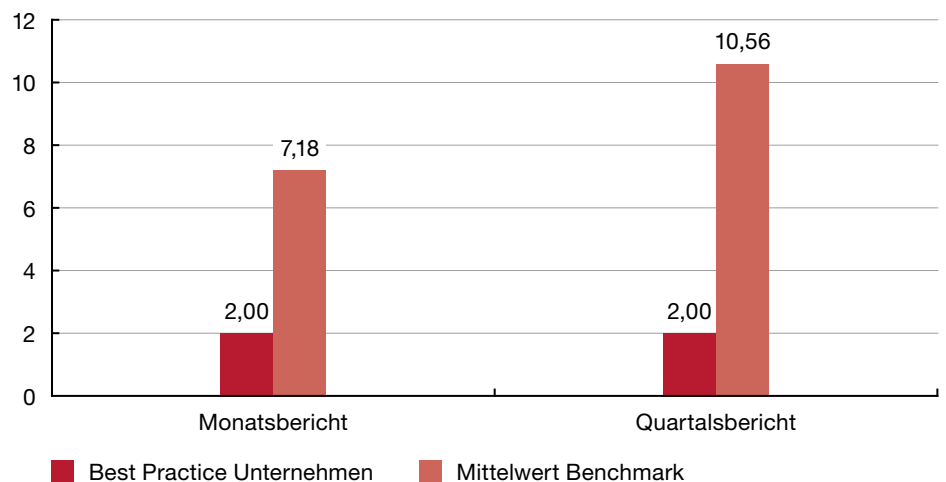


Abb. 11 Arbeitstage nach Abschluss der Berichtsperiode bis zum Versand von Berichten



Auch bei der Erstellung von Monats- und Jahresabschlussberichten reduziert sich der zeitliche Aufwand für die Datensammlung und Auswertung durch systemtechnische Unterstützung deutlich. Dies zeigt sich insbesondere bei sehr dynamischen Unternehmen oder komplexen Konzernstrukturen, da hier der Aufwand für die Aufbereitung und Konsolidierung der Einzelabschlüsse besonders hoch ist.

Abb. 12 Arbeitstage bis zur Finalisierung des Monatsabschlusses

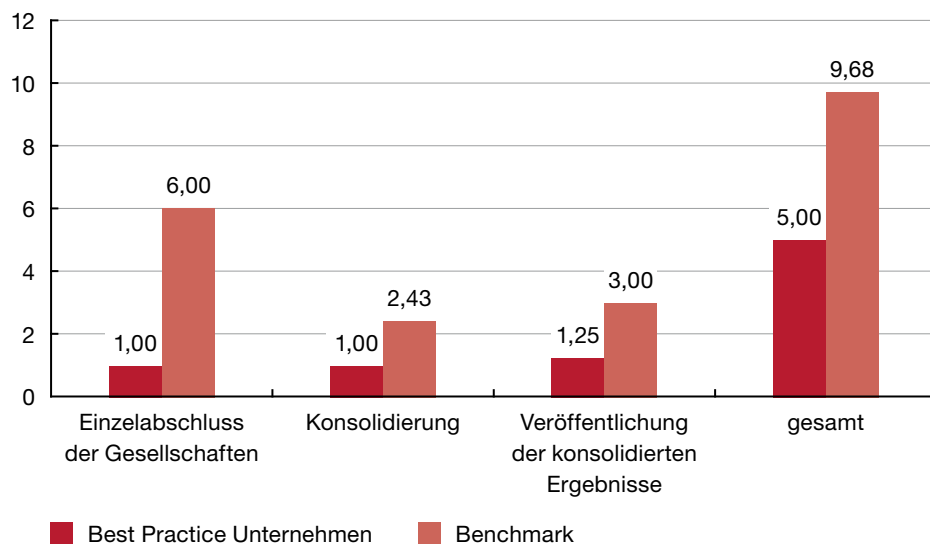
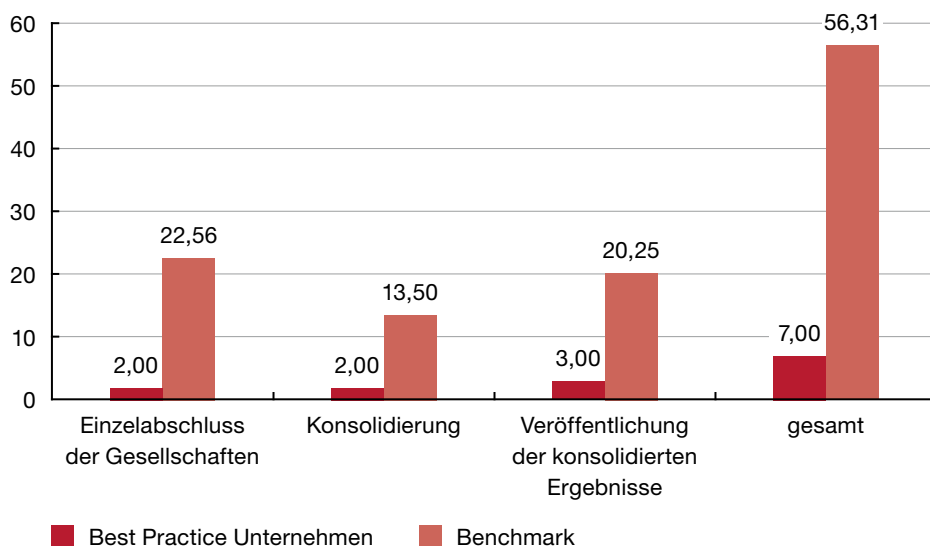


Abb. 13 Arbeitstage bis zur Finalisierung des Jahresabschlusses



Ist der Unterschied zwischen den Best-Practice-Unternehmen und der Benchmark bei der Erstellung konsolidierter Monatsabschlüsse prozentual noch überschaubar, so ist die Diskrepanz bei den Jahresabschlüssen schon erheblich. Hier wird ersichtlich, welche großen Probleme der Jahresabschluss vielen Unternehmen noch bereitet bzw. wie zeitintensiv dieser ist.

Eine besondere Herausforderung stellen M&A-Aktivitäten dar. Die Integration der Finanzsysteme dauert nicht selten mehrere Jahre, sodass für die Konsolidierung der Einzelabschlüsse individuelle Zwischenlösungen geschaffen werden müssen.

„Viele Unternehmen überbrücken bei M&A-Aktivitäten oft noch durch Excel-Berechnungen. Hier muss es das Ziel sein, die Akquisen möglichst rasch ins Softwaresystem zu integrieren, um erstens Zeit zu sparen und zweitens schwerwiegende Fehler zu vermeiden.“

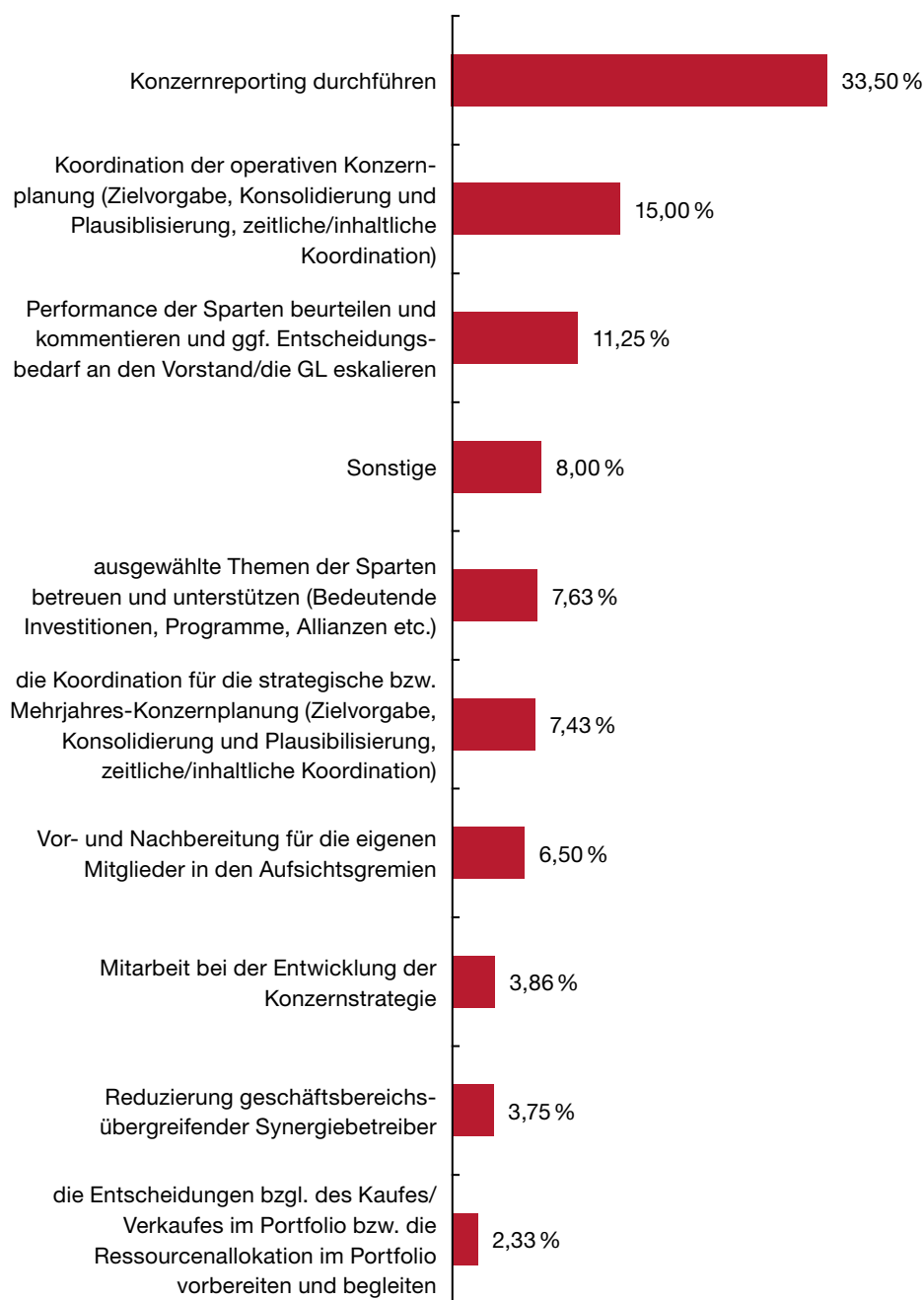
Ronald Koß, Senior Manager und Experte für Controlling-Softwarelösungen

4 Verändertes Rollenverständnis

Viele Controlling-Bereiche haben in den vergangenen Jahren ihr Leistungsspektrum ausgeweitet und üben nun vermehrt auch eine aktive Beratung der Fachabteilungen und des Top-Managements aus. Auf Basis validen Datenmaterials und aussagekräftiger Statistiken nehmen sie Stellung zur Budgetierung, unterstützen bei Investitionsentscheidungen oder erstellen Forecasts für die Businessplanung. Die Experten können mehr Zeit in die gemeinsame Analyse oder die fachliche Auseinandersetzung mit den Zahlen investieren, während zeitgleich die IT-Systeme zuverlässig und im Optimalfall vollautomatisch Daten sammeln und auswerten.

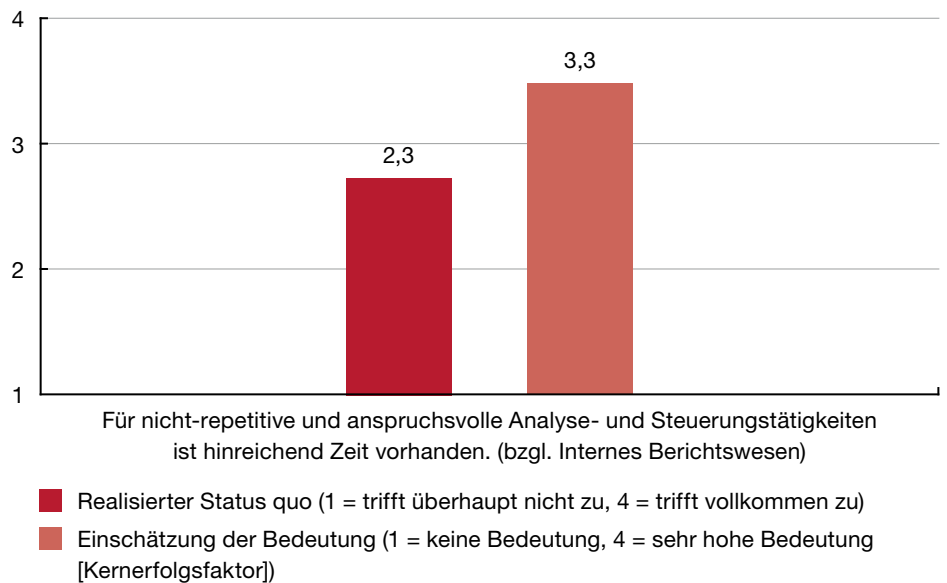
Der Ressourceneinsatz in den Unternehmen zeigt, dass gut ein Drittel aktuell noch auf das Konzernreporting entfällt. Neben den Ressourcen für die Datenaufbereitung und Analyse verbleibt ein relativ geringer Prozentsatz für planerische, strategische und beratende Tätigkeiten: Lediglich 3,86 % der Ressourcen werden für Beiträge zur Konzernstrategie verwendet, ein noch geringerer Anteil von 2,33 % entfällt auf die Unterstützung von Kauf-/Verkaufs-Entscheidungen sowie die Vorbereitung und Begleitung der Ressourcenallokation im Portfolio.

Abb. 14 Ressourcenverteilung im Controlling



Die Umfrage zeigt, dass viele Controlling-Verantwortliche der Auffassung sind, in der Praxis derzeit noch nicht hinreichend Zeit für nicht-repetitive und anspruchsvolle Analyse- und Steuerungstätigkeiten zu haben: Bedeutung und Status quo liegen in der Einschätzung der befragten Unternehmen einen Punkt auseinander, der Realisierungsgrad („es ist hinreichend Zeit vorhanden“) wird mit 2,3 Punkten sehr niedrig eingestuft.

Abb. 15 Relevanz des Zeitfaktors für analytische und steuernde Tätigkeiten



Zeitmanagement und optimierte IT-Workflows sind wichtige Schlüssel für die Controlling-Bereiche, um künftig vermehrt eine Beraterrolle auszuüben. Wie die vorausgehenden Abschnitte gezeigt haben, besteht bei vielen Unternehmen erhebliches zeitliches Einsparpotenzial. Erst wenn integrierte IT-Standardlösungen die Arbeit erleichtern und zuverlässige Ergebnisse liefern, kann die frei gewordene Zeit in anspruchsvolle und hochwertige Service- und Beratungsleistungen investiert werden.

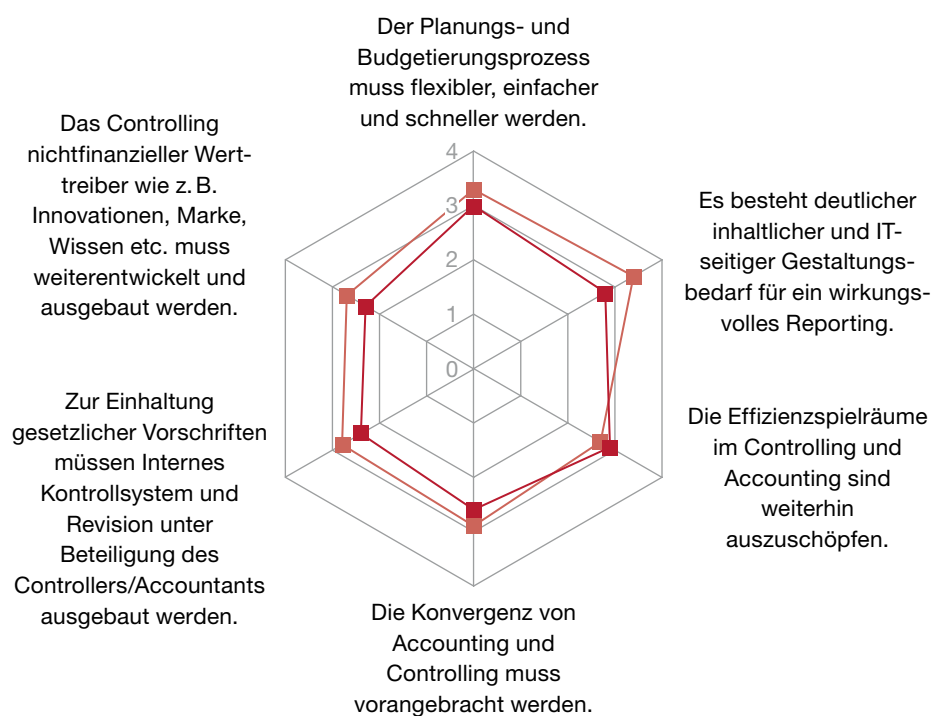
5 Kommende Herausforderungen

Die zunehmende Komplexität der geschäftlichen Tätigkeit, ein immer dynamischeres Umfeld, Unternehmenswachstum, neue Geschäftsmodelle und sich permanent ändernde rechtliche Rahmenbedingungen sind enormen Herausforderungen für die Controlling-Bereiche. Im einfachsten Fall müssen zwar „nur“ neue Konten angelegt und befüllt werden, aber bereits das hat Auswirkungen auf die gesamte Planung, Budgets, Rechnungslegung und Konsolidierung. Eine systemische Unterstützung kann diese Prozesse vereinfachen und sorgt für Konsistenz.

Die CFOs wappnen sich für die Herausforderungen. Auf der Agenda vieler Finanzverantwortlicher für die kommenden drei Jahre findet sich ein deutlicher inhaltlicher und IT-seitiger Gestaltungsbedarf. Zielsetzung sind ein wirkungsvolleres Reporting sowie ein flexiblerer und schnellerer Planungs- und Budgetierungsprozess. Eine systemseitige Unterstützung kann dabei nicht die alleinige Lösung sein, aber sie schafft die Voraussetzungen, um auf anstehende Aufgaben vorbereitet zu sein und auf ausreichende, zuverlässige Kapazitäten zugreifen zu können.

Abb. 16 Herausforderungen auf der CFO-Agenda

Welche der folgenden Herausforderungen stehen auf der CFO-Agenda Ihres Unternehmens für die nächsten 2–3 Jahre?



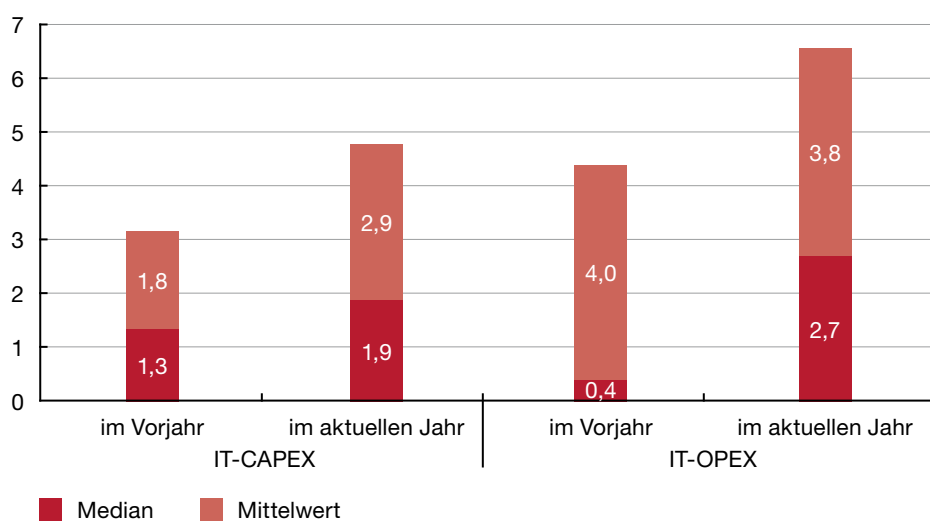
- Realisierter Status quo (1 = trifft überhaupt nicht zu, 4 = trifft vollkommen zu)
- Einschätzung der Bedeutung (1 = keine Bedeutung 4 = sehr hohe Bedeutung [Kernerfolgswfaktor])

Ein Vergleich der Entwicklung von IT-Budgets zeigt einen Trend weg von hohen Investitionsausgaben (CAPEX) hin zu höheren Betriebskosten (OPEX). Damit sollen immer heterogenere Systemlandschaften ebenso vermieden werden wie große Systemeinführungen, die zum Zeitpunkt des Go-live bereits wieder veraltet sind. Mehr und mehr Unternehmen setzen als Ergänzung bestehender ERP-Systeme auf Software-as-a-Service (SaaS) und Cloud-Lösungen.

Abb. 17 IT-Budgets für langfristige Investitionen und operative Betriebskosten

Differenzieren Sie nachfolgend ihr IT-Budget hinsichtlich langfristiger Investitionen und operativer Betriebskosten

in Mio. €



Als entscheidender Wettbewerbsfaktor wird sich die Fähigkeit erweisen, Daten und Informationen in kürzester Zeit zu analysieren und die richtigen Rückschlüsse daraus zu ziehen. Das Bild des Controllers wird künftig stärker IT-geprägt sein.

Ebenso wird die Datenqualität in naher Zukunft eine noch größere Rolle spielen: Um zielsicher zu entscheiden, dürfen nur solche Daten, die einem vorgegebenen Qualitätsniveau entsprechen, in die Steuerungsinstrumente eines Unternehmens einfließen. Daten mit geringerer Qualität oder Aussagekraft müssen ausgeschlossen werden.

Viele Datenquellen, über die Unternehmen heute bereits verfügen, werden noch nicht adäquat oder lediglich rudimentär genutzt. Social-Media-Konten, Wissenschaftsdatenbanken oder andere externe Quellen verfügen über eine Fülle untergeordneter Daten in unterschiedlichster Qualität und Aussagekraft, die es zukünftig zu nutzen gilt, um die Planung noch belastbarer zu machen.

„In einem dynamischen Umfeld ist es unabdingbar, Systeme nicht nur einzuführen sondern immer weiter zu optimieren.“

Michael Rasch, PwC-Partner und Experte für IT-Finanzarchitektur

Ihre Ansprechpartner

Michael Rasch

Tel.: +49 40 6378-1806
m.rasch@de.pwc.com

Ronald Kofß

Tel.: +49 40 6378-1162
ronald.koss@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 157 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. 9.400 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Weitere Informationen zum Thema



