



Managed Accounting & Reporting Services 2026



Vorwort

Sehr geehrte Leser:innen,

die Finanzfunktion und das Rechnungswesen befinden sich in einer tiefgreifenden Transformation, die noch längst nicht abgeschlossen ist. Steigende Anforderungen an das Accounting, Fachkräftemangel und technologische Fortschritte verändern die Herausforderungen für und die Erwartungen an das Accounting. Und es verändert dessen Funktion – weg von der reinen Backoffice-Rolle hin zu einer strategischen und steuernden Funktion.

Mit der Ihnen hier vorliegenden Studie „**Managed Accounting & Reporting Services 2026**“ erfahren Sie, wie weit Accounting-Abteilungen bei ihrer Transformation inzwischen sind. Welche Rolle spielt das Accounting heute? Inwieweit sind Accounting-Abteilungen vom Fachkräftemangel betroffen? Ist ihre Qualität gefährdet? Welche modernen technologischen Lösungen – beispielsweise künstliche Intelligenz – setzen sie ein? Und in welchem Umfang geht das Accounting Partnerschaften mit Managed-Services-Anbietern ein?

Um Antworten aus der Praxis zu bekommen, haben wir im ersten Halbjahr 2026 Führungskräfte aus dem Finanz- und Rechnungswesen aus **100** privatwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland befragt. Das daraus entstandene Bild gibt Aufschluss über den Status quo und das große Potenzial, das Accounting-Abteilungen offensteht, um ihre Transformation in hoher Qualität zu beschleunigen.

Die Befragungsergebnisse und unsere Einordnungen stellen wir Ihnen auf den folgenden Seiten vor.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und anregende Lektüre.



Mirsad Grizovic

Lead Capital Markets & Accounting
Advisory Services bei PwC Deutschland

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Executive Summary	5
01 Accounting: Rolle, Anforderungen und Treiber	6
02 Fachkräftemangel: Status quo, Erwartung und Folgen	8
03 Technologischer Reifegrad: Selbstwahrnehmung, Anwendungen und Potenzial	11
04 Managed Services: Umfang, Motive und Dimensionen	16
05 Operativer Ausblick	19
Ihre Ansprechpersonen	20

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Rolle des Accounting im Unternehmen	6
Abb. 2	Ursachen für steigende Anforderungen an das Accounting	7
Abb. 3	Betroffenheit des Accounting von Fachkräftemangel	8
Abb. 4	Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Accounting-Qualität	10
Abb. 5	Technologischer Reifegrad im Accounting	11
Abb. 6	Technologieeinsatz im Accounting bzw. Reporting	13
Abb. 7	Beitrag von KI zur Abmilderung des Fachkräftemangels	14
Abb. 8	KI-Anpassungsgrad von Accounting-Prozessen	15
Abb. 9	Umfang von Managed Services und Auslagerung von Accounting-Aufgaben	16
Abb. 10	Gründe für Managed-Services-Partnerschaften	18

Executive Summary

Accounting zwischen Backoffice und strategischer Rolle

Das Accounting entwickelt sich von einer reinen Backoffice-Funktion zu einer stärker strategischen Rolle. 66 % der für diese Studie befragten Führungskräfte privatwirtschaftlicher Unternehmen schreiben ihrem Accounting zumindest auch strategische Aufgaben zu: 57 % sehen ein Mischprofil aus Backoffice- und strategischer Funktion, 9 % eine überwiegend strategische Funktion. 33 % ordnen das Accounting weiterhin überwiegend dem Backoffice zu. Die Transformation ist damit sichtbar, aber längst noch nicht abgeschlossen.

Steigende Anforderungen und Fachkräftemangel

Die Anforderungen an das Accounting sind in den vergangenen drei Jahren vor allem durch wirtschaftliche Unsicherheiten (72 %), die Komplexität der finanziellen Berichterstattung (71 %) und regulatorische Anforderungen (68 %) gestiegen. Zudem berichten 38 % der befragten Führungskräfte von einem sehr oder eher starken Fachkräftemangel. Für die kommenden fünf Jahre erwarten 54 % eine weitere Verschärfung. Bereits heute sehen mehr als die Hälfte der Befragten deshalb Risiken: 60 % geben an, regulatorische Anforderungen wegen des Fachkräftemangels nur mit Mühe erfüllen zu können; 55 % sehen die Qualität ihrer Accounting-Prozesse und 54 % die Qualität der finanziellen Berichterstattung gefährdet.

KI-Umsetzung noch am Anfang

Den technologischen Reifegrad ihres Finanzbereichs schätzen 84 % der Führungskräfte im Vergleich zu anderen Bereichen ihres Unternehmens als mindestens gleichwertig ein. Beim konkreten Einsatz dominieren automatisierte Buchungs- und Workflowsysteme (85 %) sowie Data Analytics und Business Intelligence (BI) (46 %). KI-basierte Assistenten und KI-basierte Beleg- oder Vertragserkennung nutzen jeweils 34 %; 20 % setzen KI zur Teilautomatisierung ein. Insgesamt erwarten 76 %, dass KI den Fachkräftemangel mindestens teilweise kompensieren kann. Die Prozessanpassung ist aber nur wenig fortgeschritten: 4 % der Unternehmen haben ihre Accounting-Prozesse umfassend auf KI ausgerichtet, 21 % passen bestimmte Prozesse an, 52 % befinden sich erst in der Planung und 22 % haben KI bislang nicht in die Prozessgestaltung integriert.

Verlagerung und Managed Services

35 % der Unternehmen lagern heute Aufgaben im Accounting oder Reporting an externe Dienstleister bzw. Managed-Services-Anbieter aus – überwiegend in geringem Umfang. Für einen stärkeren Einsatz sprechen aus Sicht der Befragten vor allem der Zugang zu spezialisierten Fachkompetenzen (59 %) und die Entlastung vom Fachkräftemangel (57 %). Je 48 % nennen eine höhere Flexibilität beim Ressourceneinsatz und den Zugang zu intern nicht verfügbarer Technologie. Kostenvorteile folgen mit 32 % deutlich dahinter.

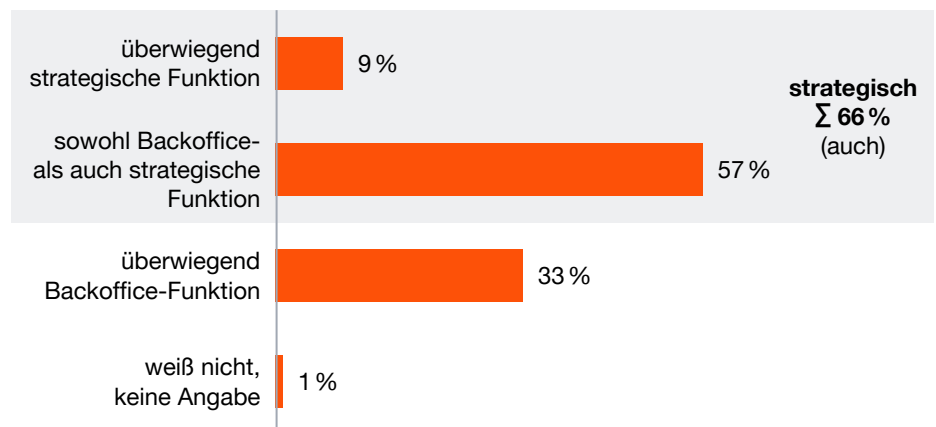
Accounting: Rolle, Anforderungen und Treiber

Die Rollentransformation dauert an

Die Transformation des Accounting von der reinen bis überwiegenden Backoffice-Funktion zur vorausschauenden Funktion mit strategischen Aufgaben dauert an. 66 % der befragten Führungskräfte schreiben dem Accounting zumindest auch eine strategische Rolle zu: 57 % sehen ein Mischprofil aus Backoffice- und strategischer Funktion, 9 % eine überwiegend strategische Funktion. 33 % ordnen das Accounting überwiegend dem Backoffice zu.

Abb. 1 Rolle des Accounting im Unternehmen

Welche Rolle spielt der Bereich Accounting/Rechnungswesen in Ihrem Unternehmen heute insgesamt?



Basis: alle Unternehmen

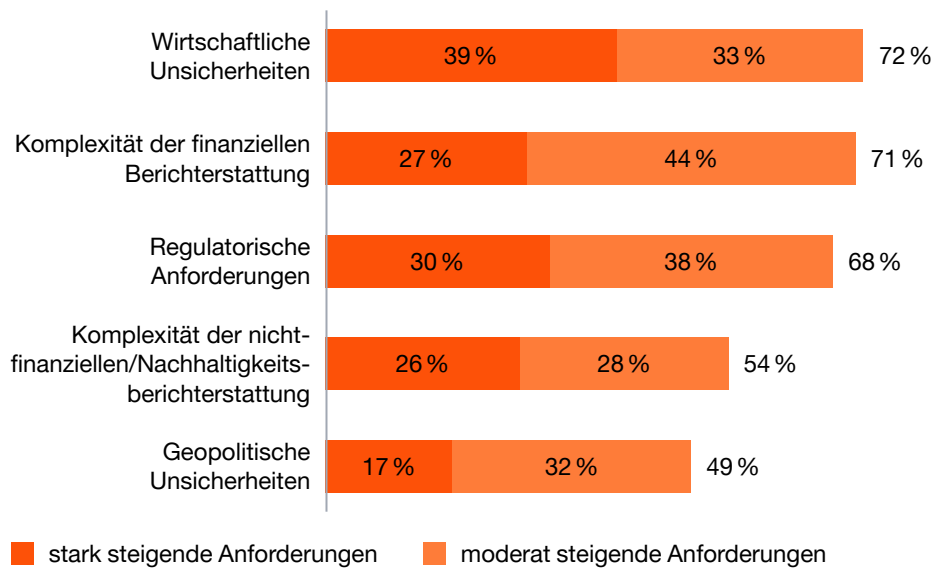
Wir gehen davon aus, dass die Entwicklung hin zur strategischen Rolle für Accounting-Abteilungen prägend bleibt. In der Vergangenheit galten diese überwiegend als Kostenblock. Wollen sie sich als Werttreiber etablieren, müssen sie (mehr) strategische Funktionen übernehmen. Dass dies heute schon mit den in Abbildung 1 dargestellten Anteilen wirklich gelebt wird, scheint uns etwas zu positiv dargestellt. CEOs beurteilen die strategische Bedeutung des Accounting unserer Praxiserfahrung nach bislang im Schnitt nüchterner.

Steigende Anforderungen an das Accounting

Ein starker Entwicklungstreiber sind steigende Anforderungen an das Accounting. Die Gründe dafür sind den für diese Studie befragten Führungskräften zufolge vor allem wirtschaftliche Unsicherheiten (72 %), die Komplexität der finanziellen Berichterstattung (71 %) und regulatorische Anforderungen (68 %). Weitere Gründe sind die Komplexität der nichtfinanziellen/Nachhaltigkeitsberichterstattung (54 %) und geopolitische Unsicherheiten (49 %).

Abb. 2 Ursachen für steigende Anforderungen an das Accounting

Wie stark haben sich in den letzten drei Jahren die Anforderungen an Ihr Accounting durch folgende Faktoren erhöht?



Basis: alle Unternehmen

Hier deckt sich die prozentuale Verteilung der Antworten mit unseren Praxiserfahrungen. Eine mögliche Erklärung für den relativ niedrigen Wert zur nichtfinanziellen bzw. Nachhaltigkeitsberichterstattung könnten die Erleichterungen bei der Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der Europäischen Union insbesondere für mittelständische Unternehmen sein. Und dass die geopolitische Situation niedriger rangiert als die anderen Faktoren, halten wir für einen blinden Fleck: Wer – wie sehr viele Unternehmen – Finanzprozesse in Shared-Service-Center beispielsweise nach Indien oder Osteuropa verlagert hat, trägt geopolitische Risiken, die sie nicht unterschätzen sollten.

Ergänzend wiederholen wir einen Appell, den wir seit Jahren vertreten: Voraussetzung für jede Verlagerung und Automatisierung sind standardisierte Prozesse. Viele Unternehmen verlagern Prozesse, vernachlässigen aber deren Standardisierung. Das kostet unnötig Geld und verhindert den Erfolg.

Veränderte Geschäftsmodelle erhöhen die Komplexität

Eine ebenfalls nicht zu unterschätzende Ursache erhöhter Anforderungen an das Accounting sind veränderte, meist komplexere Geschäftsmodelle. Automobilhersteller zum Beispiel produzierten und verkauften in der Vergangenheit „nur“ Autos – nun werden sie zu umfassenden Mobilitätsanbietern mit Abonnement- und Dauerumsätzen einschließlich anspruchsvollerer Bilanzierung und umfassenderen Reportings.

Fachkräftemangel: Status quo, Erwartung und Folgen

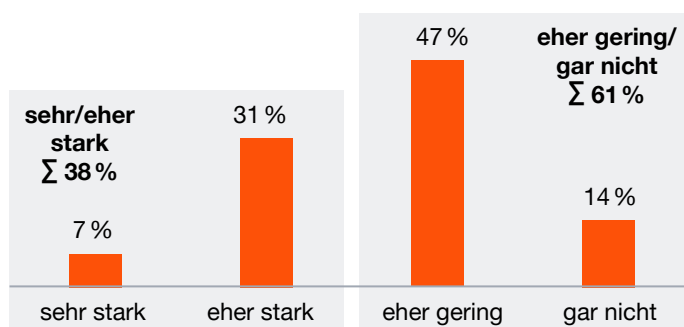
Der Fachkräftemangel bleibt ein Problem

Einen sehr starken oder eher starken Fachkräftemangel im Accounting melden 38 % der Unternehmen. Sehr stark betroffen fühlen sich allerdings nur 7 dieser 38 %. 61 % sehen sich eher gering (47 %) oder gar nicht (14 %) betroffen. 1 % äußerte sich hierzu nicht. Und der Ausblick zeigt: 54 % aller befragten Unternehmen (überdurchschnittliche 61 % unter den heute stark von Fachkräftemangel betroffenen Unternehmen) erwarten, dass sich der Fachkräftemangel in den nächsten fünf Jahren verschärft. 33 % rechnen mit einer in etwa unveränderten Situation. Die übrigen 13 % erwarten Entspannung (10 %) oder machten keine Angaben (3 %).

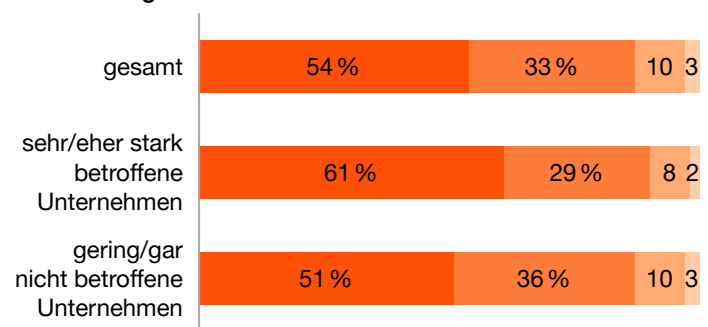
Abb. 3 Betroffenheit des Accounting von Fachkräftemangel

Wie stark ist Ihr Accounting-/Finanzbereich aktuell vom Fachkräftemangel betroffen?

Aktuelle Betroffenheit



Entwicklung in den nächsten fünf Jahren



■ wird sich verschärfen ■ wird sich entspannen
■ bleibt in etwa unverändert ■ weiß nicht, keine Angabe

Basis: alle Unternehmen

Der Befund zur aktuellen Betroffenheit fällt auf den ersten Blick weniger dramatisch aus als bei der vorigen Studie im Jahr 2024. Damals meldeten 76 % der Befragten eine starke Betroffenheit (24 % sehr stark, 52 % eher stark). Wir werten die aktuellen Ergebnisse nicht als Entwarnung, weil sich die Fragen und Bezugsgrößen der Befragungen 2026 und 2024 etwas unterscheiden, ebenso die Skalenlabels und die Stichprobengrößen. Ein direkter Vergleich ist daher nicht möglich.



Pensionierungswelle verschärft den Engpass

Dass sich der Fachkräftemangel verschärfen wird, deckt sich mit unseren Praxiserfahrungen. Beispielsweise erreichen uns Anfragen nach befristetem Ersatz für unbesetzte Leitungspositionen im Accounting heute öfter als früher. Eine wesentliche Ursache dafür ist die laufende Pensionierungswelle: Schätzungen zufolge werden bis zum Jahr 2030 rund 30 % der heute noch tätigen Finanzfachleute in den beruflichen Ruhestand gehen.

Hinzu kommen regionale Unterschiede: Während renommierte und bekannte Unternehmen in urbanen Ballungsgebieten nach wie vor relativ viele Talente finden, haben es weniger bekannte Mittelständler in ländlichen Regionen deutlich schwerer.

Digitalisierung macht Fachkräftemangel beherrschbar

Eine hochspannende Frage lautet: Wie viele Fachkräfte brauchen Accounting-Abteilungen künftig überhaupt? Unabhängig von der (spekulativen) Antwort auf diese Frage zielen wir mit unserem Managed-Services-Ansatz darauf ab, Unternehmensprozesse so zu gestalten, dass sie mit weniger – mitunter der Hälfte des bisherigen – Personals auskommen. Das heißt allerdings: Ein Großteil der Aufgaben muss digitalisierbar sein. Durch Digitalisierung wird Fachkräftemangel beherrschbar – wenn Unternehmen bereit sind, ihr Accounting konsequent zu digitalisieren. Bislang, so ist unser Eindruck, spüren viele Accounting-Abteilungen noch keinen akuten Druck dazu, obwohl die Risiken des Fachkräftemangels bekannt, wenngleich auch nicht immer angemessen benannt sind.

Spürbare Qualitätsrisiken

Ein relativ geringer gefühlter Digitalisierungsdruck ist auch deshalb riskant, weil der Fachkräftemangel die Qualität des Accounting gefährdet. 60 % der für diese Studie befragten Führungskräfte berichten, dass ihre Unternehmen regulatorische Anforderungen wegen des Fachkräftemangels nur mit Mühe erfüllen. 55 % sehen die Qualität der Accounting-Prozesse und 54 % die Qualität der finanziellen Berichterstattung gefährdet.

Abb. 4 Auswirkungen des Fachkräftemangels auf die Accounting-Qualität

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Der Fachkräftemangel führt dazu, dass wir **regulatorische Anforderungen** nur mit Mühe erfüllen.

18 % 42 % 60 %

Der Fachkräftemangel gefährdet die **Qualität unserer Accounting-Prozesse**.

21 % 34 % 55 %

Der Fachkräftemangel gefährdet die **Qualität unserer finanziellen Berichterstattung**.

16 % 38 % 54 %

stimme voll zu stimme eher zu

Zustimmung nach Betroffenheit von Fachkräftemangel

82 % 48 %

76 % 43 %

71 % 44 %

sehr/eher stark eher gering/gar nicht

Basis: alle Unternehmen

Dass die Befragten die Regulatorik am stärksten gewichten, erklärt sich vor allem auch dadurch, dass neue regulatorische Vorgaben häufig erweitertes Expert:innenwissen verlangen. Fehlt dieses Wissen im Accounting, fällt der Mangel schnell auf. Zudem bremst dieses fehlende Wissen die gesamte Organisation dabei, neue Regularien intern umzusetzen. Externe Unterstützer wie PwC haben die technologischen und menschlichen Kapazitäten, um das Umsetzungstempo in Accounting-Abteilungen hochzuhalten.



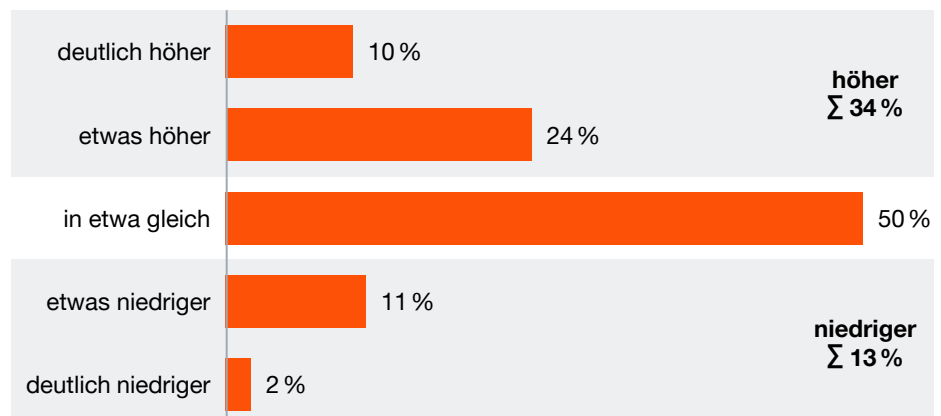
Technologischer Reifegrad: Selbstwahrnehmung, Anwendungen und Potenzial

(Zu) positive Selbstwahrnehmung

Die meisten Führungskräfte schätzen den technologischen Reifegrad ihres Accounting im Vergleich zu anderen Bereichen ihres Unternehmens gleich hoch (50 %) oder etwas höher (24 %) und deutlich höher (10 %) ein. Nur insgesamt 13 % sagen, dass der technologische Reifegrad ihres Accounting vergleichsweise niedrig ist. 3 % äußerten sich dazu nicht.

Abb. 5 Technologischer Reifegrad im Accounting

Wie schätzen Sie den technologischen Reifegrad Ihres Finanzbereichs im Vergleich zu anderen Bereichen Ihres Unternehmens ein?



Basis: alle Unternehmen

Die Prozentzahlen offenbaren eine relativ positive Selbstwahrnehmung, die wir kritisch sehen: Möglicherweise verstehen viele Befragte unter technologischer Reife, dass ihr Accounting schon lange mit einheitlichen ERP-Systemen und mittlerweile mit dem einen oder anderen modernen technologischen Tool arbeitet. Und möglicherweise sind andere Abteilungen noch viel „klassisch“ unterwegs. Die Sicht von anderen Abteilungen auf das Accounting fällt unserer Erfahrung nach oft weniger positiv als die Selbstwahrnehmung der befragten Führungskräfte.



Höhere technologische Reife erhöht auch Prüfungseffizienz

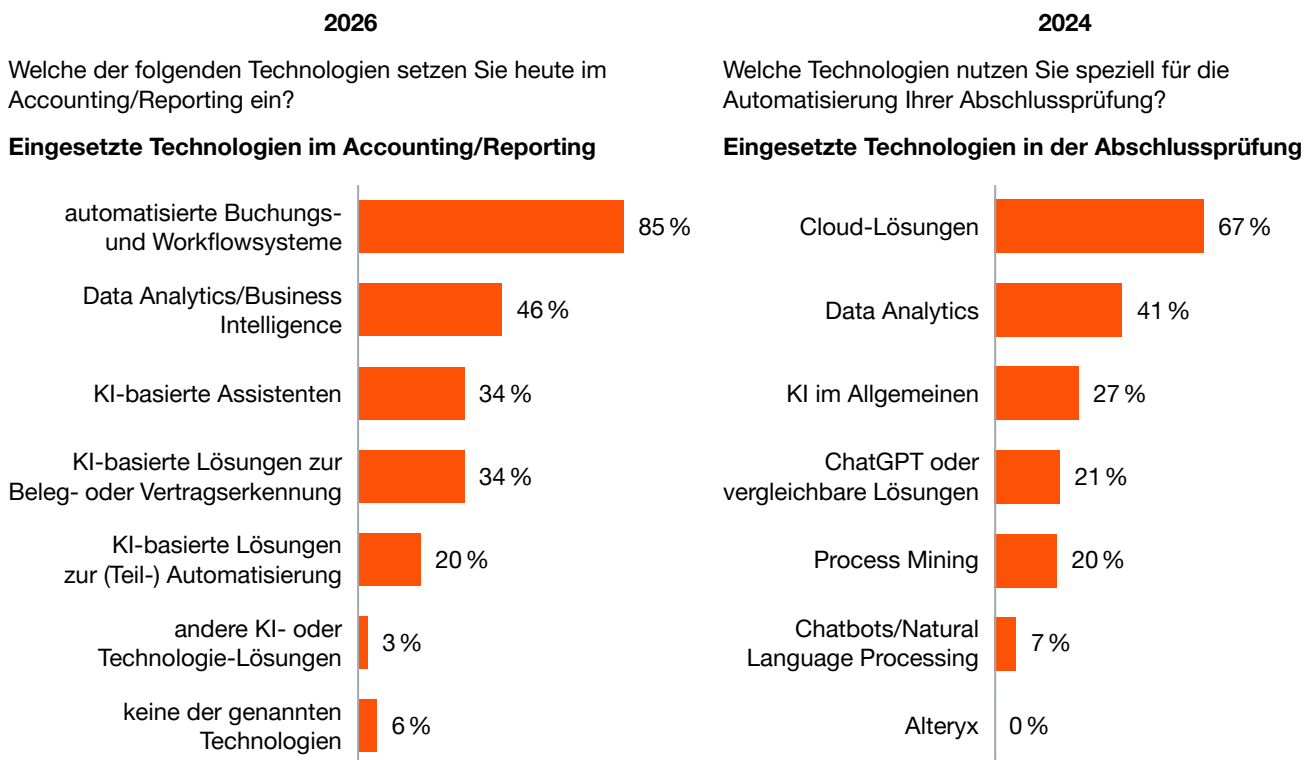
Ergänzend noch unsere Sicht als Prüfer:innen: Je höher der technologische Reifegrad des Accounting ist, desto verlässlicher und effizienter können wir die Finanzberichterstattung von Unternehmen prüfen. Das heißt, wir können unseren hohen Prüfungsanspruch bzw. eine hohe Prüfungsqualität mit weniger Aufwand erreichen. Und eine hohe Prüfungsqualität führt zum Beispiel dazu, dass organisatorischer „Wildwuchs“ reduziert wird. Beispiel Nachhaltigkeitsberichterstattung: In den vergangenen Jahren überlegten Unternehmen noch, wo sie diese organisatorisch am besten verorten sollten – in der Personal-, der Finanz- oder in einer eigens dafür geschaffenen Funktion. Inzwischen ist sie oft im prüfungsgewohnten Finanzbereich angesiedelt. Genauso empfehlen wir es. Denn aus unserer Sicht ist der Finanzbereich ein geeigneter organisatorischer Anker, weil dort Kontroll- und Prüfprozesse etabliert sind.

Die Frage bezüglich des technologischen Reifegrads veränderte sich im Vergleich zur vorigen Befragung von einer absoluten Bewertung (2024: 87 % hoher Reifegrad) zu einem Vergleich mit anderen Bereichen (2026). Die Werte der beiden Studien sind deshalb nicht direkt miteinander vergleichbar. Gemeinsam ist ihnen jedoch, dass die Befragten die technologische Reife ihrer Accounting-Abteilungen aus unserer Sicht im Schnitt zu positiv einschätzen.

Grundlagenanwendungen dominieren

Beim konkreten Technologieeinsatz dominieren Grundlagenanwendungen: 85 % der befragten Führungskräfte berichten, dass ihre Abteilungen automatisierte Buchungs- und Workflowsysteme nutzen. 46 % nennen Data-Analytics- und Business-Intelligence-Anwendungen.

Allerdings erreichen die meisten konkreten KI-Werkzeuge nur sehr viel niedrigere Werte: KI-Assistenten und KI-gestützte Beleg- oder Vertragserkennung nutzen immerhin je 34 % der Accounting-Abteilungen. KI-gestützte (Teil-)Automatisierung nennen nur 20 % der Befragten – und andere KI- oder Technologielösungen lediglich 3 %. Möglichkeiten zur (Teil-)Automatisierung gibt es inzwischen viele, zum Beispiel bei der Konten- und Salden-abstimmung, Konten- und Saldenkonsolidierung sowie bei Konten- und Saldenabschlüssen.

Abb. 6 Technologieeinsatz im Accounting bzw. Reporting

Basis: alle Unternehmen, Mehrfachnennungen waren möglich

Nur 6 % der Befragten geben an, keine der in den Antwortoptionen genannten Technologien zu nutzen. Oder anders ausgedrückt: 94 % der Unternehmen setzen mindestens eine der abgefragten Technologien im Accounting bzw. Reporting ein. Ein ähnlicher Wert hatte sich 2024 ergeben.

Die prozentuale Antwortverteilung auf die verschiedenen Technologien erscheint uns grundsätzlich plausibel. Der hohe Wert der Buchungssysteme in der Befragung 2026 (85 %) ebenso, weil automatisierte Buchungs- und Workflowsysteme in vielen ERP-Landschaften etabliert sind. Die relativ geringe BI-Nutzung (46 %) führen wir auf Unternehmen zurück, die den Einsatz von Exceltabellen als Reporting ansehen. Und standen bei der Studie 2024 noch „KI im Allgemeinen“ und „ChatGPT“ als Antworten zur Wahl, bot die aktuelle Befragung konkretere Anwendungsformen. Dies spiegelt die Entwicklungs- und Adaptionsgeschwindigkeit von KI wider.

Der KI-Einsatz entwickelt sich weiter

Wir gehen davon aus, dass KI bestimmte Softwareanwendungen zumindest verändern wird. Software für Process Mining etwa, an die viele Unternehmen bis vor Kurzem noch hohe Erwartungen knüpften, wird weniger nachgefragt. Hauptgrund dafür ist, dass die Unternehmen mit leicht verfügbarer KI dieselben Probleme lösen können wie mit Process-Mining-Software. Mittlerweile stellt sich aus unserer Sicht auch die Frage, inwieweit KI klassische ERP-Systeme verändern wird.

Was ganz sicher gleich bleibt: Bei Finanzdaten gelten besonders hohe Anforderungen an Genauigkeit, Nachvollziehbarkeit, Kontrollen und Prüfbarkeit. KI-Ergebnisse müssen deshalb durch geeignete Governance- und Validierungsverfahren abgesichert werden.

KI kann Fachkräftemangel kompensieren

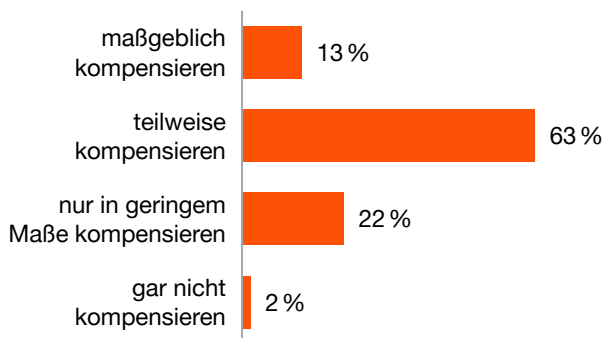
Mit KI verbinden viele Accounting-Abteilungen auch die Hoffnung, dass sie damit den Fachkräftemangel abmildern können – allerdings mit sinkender Tendenz: Insgesamt 76 % der befragten Führungskräfte erwarten eine maßgebliche oder teilweise Kompensation. Im Jahr 2024 lag dieser Wert mit 86 % deutlich höher. Der Anteil der Befragten, die diesmal „teilweise kompensieren“ geantwortet haben, bleibt bei 63 % – der Anteil derer, die dieses Jahr „maßgeblich kompensieren“ geantwortet haben, hat sich von 23 % im Jahr 2024 auf nun 13 % fast halbiert.

Auffällig ist zudem, dass 66 % der sehr oder eher stark vom Fachkräftemangel betroffenen Accounting-Abteilungen durch KI zumindest teilweise Kompensationspotenzial sehen. Ihr Anteil ist damit 16 Prozentpunkte niedriger als der Anteil jener Accounting-Abteilungen, die sich gering oder gar nicht von Fachkräftemangel betroffen sehen.

Abb. 7 Beitrag von KI zur Abmilderung des Fachkräftemangels

Inwieweit kann aus Ihrer Sicht der Einsatz von KI im Accounting dazu beitragen, den Fachkräftemangel auszugleichen?

KI kann den Fachkräftemangel ...



Kompensationspotenzial (zumindest teilweise) nach Betroffenheit vom Fachkräftemangel



Basis: alle Unternehmen

Wir sehen das Potenzial für KI höher als die meisten Befragten und halten rund 80 % der Tätigkeiten im Accounting für digitalisierbar. Schwierig bleiben die verbleibenden 20 %, die auch sehr aufwendige, komplexe Tätigkeiten enthalten. Der Engpass besteht aus unserer Sicht dennoch weniger in den digitalen Möglichkeiten als vielmehr in der Transformationsfähigkeit von Unternehmen: Sie müssen bereit und flexibel genug sein, um die Chancen durch moderne Technologien zu nutzen.

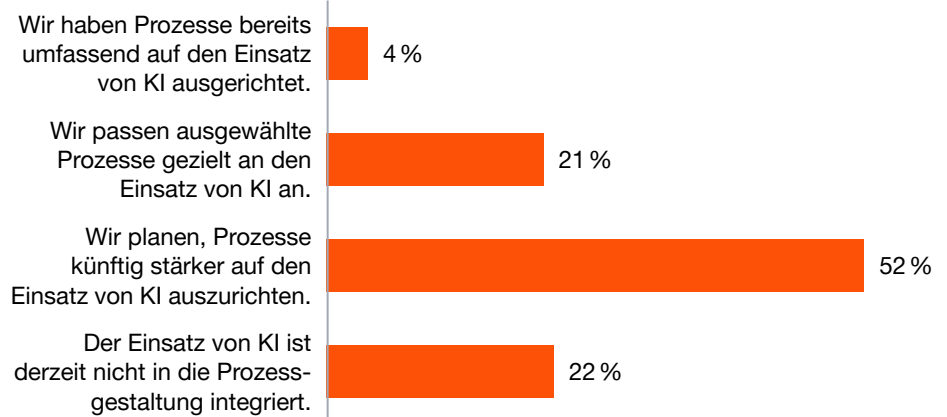
Prozessanpassung an KI noch überwiegend in Planung

Gefragt haben wir die Führungskräfte auch danach, ob ihre Unternehmen Accounting-Prozesse an den KI-Einsatz angepasst haben oder ob sie derartige Anpassungen planen. Das Ergebnis: 4 % haben ihre Prozesse bereits umfassend auf KI ausgerichtet, 21 % passen ausgewählte Prozesse derzeit an und 52 % planen dies noch. 22 % haben KI bislang nicht in die Prozessgestaltung integriert. 1 % hat sich hierzu nicht geäußert.

Die Antwortverteilung deckt sich mit unseren Praxiserfahrungen. Sie bestätigt auch unsere Erwartung, dass die Unternehmen die digitale Transformation im Accounting mehrheitlich vorantreiben.

Abb. 8 KI-Anpassungsgrad von Accounting-Prozessen

Wie weit ist Ihr Unternehmen bei der Anpassung der Accounting-Prozesse an den Einsatz von KI?



Basis: alle Unternehmen



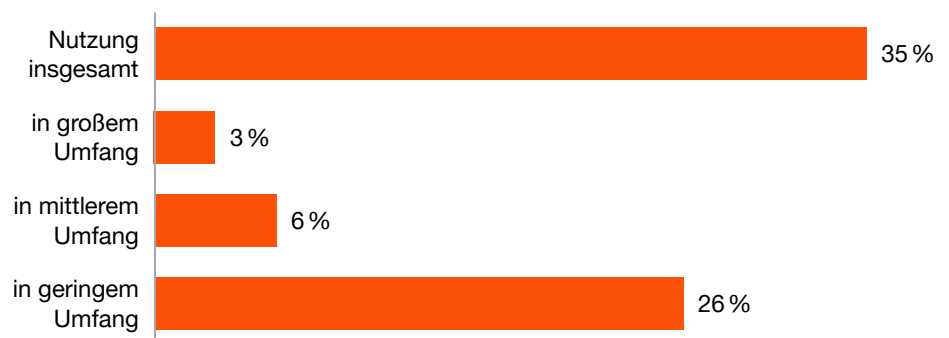
Managed Services: Umfang, Motive und Dimensionen

Großes Potenzial vorhanden

Bezüglich Managed Services bzw. externe Dienstleister ist zu konstatieren: Accounting-Abteilungen nutzen sie noch nicht in größerem Maße. Zwar lagern insgesamt 35 % von ihnen Aufgaben zum Beispiel an Managed-Services-Anbieter aus – aber nur 3 % in großem Umfang, 6 % in mittlerem Umfang und 26 % in geringem Umfang.

Abb. 9 Umfang von Managed Services und Auslagerung von Accounting-Aufgaben

In welchem Umfang lagern Sie heute Aufgaben im Accounting/Reporting an externe Dienstleister oder Managed Services aus?



Basis: alle Unternehmen

Die 35 % deuten wir mit Vorsicht: Etliche Befragte dürften unter „Managed Services“ noch klassisches Outsourcing bzw. Shared-Service-Center verstehen, durch die sie vor allem Kosten senken. Jedoch geht es bei Managed Services, wie wir sie verstehen und bei unseren Kunden jeden Tag leben, um wesentlich mehr – nämlich darum, wie Accounting-Abteilungen möglichst schnell und kostengünstig echte Technologie- und damit Effizienzsprünge verwirklichen können.

Technologiesprünge haben drei Dimensionen

Aus unserer Sicht haben Technologiesprünge drei Dimensionen: Menschen, Prozesse und Technologie. In aller Kürze: Mitarbeiter:innen im Accounting bremsen Technologiesprünge oft, weil sie sich dabei unzureichend informiert und geschult sind oder fühlen. Manche Menschen erkennen auch ihre Zukunftsperspektiven nicht. Ein wesentliches prozessuales Hemmnis ist fehlende Standardisierung. Und bezüglich der Technologie ist vor allem ein zu langes Festhalten an der eigenen alten Technologielandschaft entwicklungshemmend. Wir adressieren jede dieser drei Dimensionen.

Wir gehen davon aus, dass künftig alle Unternehmen bestimmte Accounting-Aufgaben an kompetente, spezialisierte und vertrauenswürdige Dienstleister abgeben werden. Die technologische Transformation, steigende regulatorische Anforderungen und der Fachkräftemangel werden zu mehr Partnerschaften führen. Wahrscheinlich werden viele Accounting-Abteilungen beispielsweise das steuerungsrelevante interne Controlling weiter intern behalten, das externe Reporting aber abgeben. Die Unterstützung für M&A-Transaktionen wird ebenfalls eher im eigenen Accounting verbleiben, während sich standardisierbare Tätigkeitsfelder wie das Leasing sehr gut für externe Partner eignen.

Zugang zu Fachkompetenz ist der größte Vorteil

Bei den Motiven dafür, Managed Services zu nutzen, nennen 59 % der Befragten den Zugang zu spezialisierten Fachkompetenzen und 57 % die Entlastung vom Fachkräftemangel. Es folgen die größere Flexibilität beim Ressourceneinsatz und die Nutzung intern fehlender Technologie (je 48 %), schnellere Prozessverbesserungen (43 %) sowie die bessere Bewältigung von Regulatorik und Komplexität (40 %). Kostenvorteile spielen mit 32 % der Nennungen eine weniger gewichtige Rolle.

Die nachrangige Rolle der Kosten deckt sich in etwa mit der 2024er-Befragung. Damals führten 38 % Kostenvorteile als Grund für die Nutzung von Managed Services an, 51 % nannten den Fachkräftemangel. Trotz leicht unterschiedlicher Fragestellungen in den Studien 2024 und 2026 zeigt sich in beiden Studien eine ähnliche Tendenz: Fachkompetenz und Entlastung wiegen bei der Entscheidung für Managed Services schwerer als Kostenvorteile.

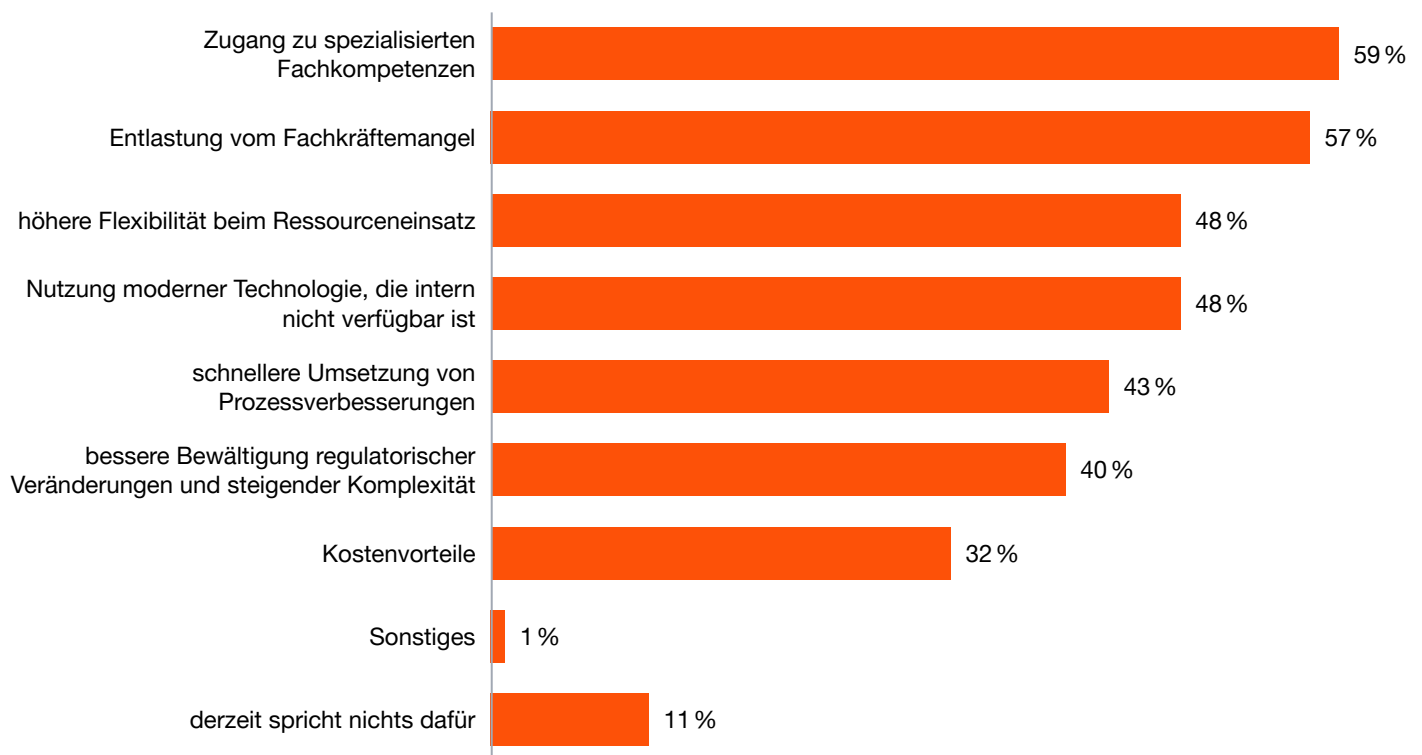
Auch dies deckt sich weitgehend mit unseren Praxiserfahrungen. Den Faktor „bessere Bewältigung regulatorischer Veränderungen und steigender Komplexität“ (in der Befragung nannten ihn 40 %) halten wir für faktisch höher, weil er teils in der Fachkompetenz aufgeht. Ein Beispiel dafür ist ein Wissensmanagementsystem, das von einem Accounting Manual über ein zentrales Office stets aktuell gehalten wird und so die Abhängigkeit von Einzelpersonen reduziert und Fachkräfte entlastet.

Kompetenz, Kapazität und Vertrauen müssen gewährleistet sein

Natürlich gibt es auch Vorbehalte gegen Managed Services. Die relevantesten drei sind unserer Erfahrung nach Datenschutz- und Sicherheitsbedenken, Bedenken wegen komplexer Systemlandschaften und möglicher Schnittstellenprobleme sowie Sorgen, dass Know-how abfließen könnte. Wir verstehen solche Vorbehalte. Die wichtigste Voraussetzung für Managed-Services-Partnerschaften ist deshalb neben Kompetenz und Kapazität: Vertrauen. PwC ist sich dessen sehr bewusst und arbeitet hart und erfolgreich dafür, das Vertrauen seiner Managed-Services-Kunden zu rechtfertigen.

Abb. 10 Gründe für Managed-Services-Partnerschaften

Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht dafür, (stärker) auf Managed Accounting und Reporting Services zu setzen?



Basis: alle Unternehmen, Mehrfachnennungen waren möglich

Operativer Ausblick



Die Studienergebnisse lassen sich in eine Roadmap mit drei Zeithorizonten übersetzen:

Kurzfristig (bis zwölf Monate): standardisieren, KI pilotieren, Managed Services prüfen

Unsere wichtigsten kurzfristigen Empfehlungen für Accounting-Abteilungen sind diese: Prozesse konsequent zu standardisieren und Technologie- bzw. KI-Projekte gezielt dort umzusetzen, wo der Fachkräftemangel die größten Qualitäts- und Compliancerisiken erzeugt. Darüber hinaus sollten Entscheider:innen die – häufig unterschätzten – geopolitischen Risiken von Shared-Service-Standorten prüfen. Und sie sollten interne Widerstände gegen Managed Services früh adressieren.

Mittelfristig (ein bis drei Jahre): KI „ausrollen“, Prozesse anpassen, Aufgaben übergeben

KI von Pilotprojekten in den produktiven, prüfbaren Betrieb überführen und ausgewählte Prozesse gezielt daran ausrichten – das sind mittelfristig wichtige Schritte. Standardisierbare Aufgaben wie Leasing-Accounting und externes Reporting können Managed-Services-Anbieter übernehmen, während beispielsweise das steuerungsrelevante Controlling und die M&A-Unterstützung intern verbleiben. Parallel dazu sollten Unternehmen und ihre Managed-Services-Partner die größten Hürden für Managed Services abbauen – das heißt konkret: für höchstmöglichen Datenschutz sorgen, die Schnittstellenkompatibilität verbessern und die Kosten optimieren.

Langfristig (mehr als drei Jahre): Zielarchitektur weiterentwickeln und umsetzen

Die Finanzfunktion muss sich zum strategischen Werttreiber weiterentwickeln. Früher oder später wird das unserer Ansicht nach jede:r CEO erwarten. Die Transformation muss getragen werden von einem Betriebsmodell aus schlankem Kernteam, weitgehend digitalisiertem Standardbetrieb und verlässlichen Partnerschaften. Wir schätzen, dass sich die weiterentwickelte Zielarchitektur in der Regel mit rund der Hälfte des heute tätigen Personals abbilden lässt. Dazu gehört es, die Systemlandschaft neu zu bewerten: Einst mit großen Hoffnungen verbundene Softwareanwendungen wie Process Mining könnten von KI-Lösungen, die dieselben Aufgaben erfüllen, verdrängt werden. Langfristig stehen womöglich sogar die klassischen ERP-Systeme zur Debatte. Und Kompetenzprofile verschieben sich – weg von der Ausführung, hin zu Steuerung und Kontrolle.

Ihre Ansprechpersonen

Praxisbewährte Expert:innen von PwC unterstützen Sie verlässlich von der Planung bis zur Umsetzung der Transformation des Accountings – über alle Schnittstellen hinweg.



Mirsad Grizovic

Partner, Capital Markets & Accounting
Advisory Services Leader, PwC Deutschland
Tel: +49 171 5543648
mirsad.grizovic@pwc.com



Christoph Gruss

Partner, Capital Markets & Accounting
Advisory Services, PwC Deutschland
Tel: +49 160 4721385
christoph.gruss@pwc.com



Jan-Hendrik Stein

Partner, Capital Markets & Accounting
Advisory Services, PwC Deutschland
Tel: +49 151 62459615
jan-hendrik.stein@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren 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 Expert:innennetzwerks in 136 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 Deutschland. Mehr als 15.000 engagierte Menschen an 20 Standorten. Rund 3,27 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.



© Oktober 2026 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

www.pwc.de