

# *Reporting Survey*

## Wie gut sind Ihre Abschluss- und Reportingprozesse?

*Studie zur Optimierung  
von Abschluss- und  
Reportingprozessen*



---

# ***Reporting Survey*** Wie gut sind Ihre Abschluss- und Reportingprozesse?

*Studie zur Optimierung  
von Abschluss- und  
Reportingprozessen*



## **Reporting Survey**

Wie gut sind Ihre Abschluss- und Reportingprozesse?

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Klaus Panitz, WP/StB Björn Seidel, Jörg Waschkowitz und Britta Wormuth

Unter Mitarbeit von Philip Meincke, StB Heike Wulff und Katrin Wulff

Juni 2011, 40 Seiten, 23 Abbildungen

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

Die Ergebnisse der Studie 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. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

---

# Vorwort

## Die Finanzfunktion steht vor neuen, globalen Herausforderungen

Das Reporting muss zunehmend komplexere und sich immer schneller verändernde Anforderungen abbilden. Dabei geht es gezielt darum, die erforderlichen Einblicke in das Geschäft zu ermöglichen und anhand der gewonnenen Erkenntnisse geeignete Maßnahmen abzuleiten: die Finanzfunktion als Business-Partner.

Zudem steigen die externen Anforderungen an Umfang und Verlässlichkeit der Informationen. Die ständige Weiterentwicklung nationaler und internationaler Rechnungslegungsstandards sowie zunehmende Compliance-Anforderungen führen zu einer steten Erweiterung des Aufgabenbereichs des Finanz- und Rechnungswesens.

Zusätzlich steht die Effizienz der Finanzfunktion im Fokus. Schnelligkeit bei höherer Qualität zu möglichst geringen Kosten wird gefordert. Dem Management der laufenden Veränderung kommt eine enorme Bedeutung zu.

Wie gut sind Ihre Abschluss- und Reportingprozesse wirklich? Welche Maßnahmen verhelfen Ihnen zu einer besseren Qualität des internen und externen Reportings? Wie messen Sie die Qualität im Reporting? Wo werden Potenziale zur Kostenreduzierung gesehen? Und wie lassen sich die weiter steigenden Anforderungen auch in Zukunft erfüllen?

Basierend auf der Einschätzung von Praktikern erhalten Sie in der vorliegenden Studie Antworten auf diese und weitere Fragen. Exzellentes Reporting meistert die zunehmende Komplexität, indem es auf Zielorientiertheit, Klarheit und Pragmatik setzt. Es vereinfacht durch Standardisierung und Automatisierung ebenso wie durch Flexibilität. Nur so lässt sich vermeiden, dass dieselben Themen immer wieder auf die Agenda gesetzt werden müssen.

Die Teilnahme hochkarätiger Finanzvorstände und Führungskräfte aus dem Finanz- und Rechnungswesen sowie dem Controlling von 230 in Deutschland und Österreich ansässigen Unternehmen aus verschiedenen Branchen und von unterschiedlicher Größe bestätigt das rege Interesse an diesem Thema und die Aktualität dieser Studie. Für die wertvollen Beiträge möchten wir uns bei den teilnehmenden Unternehmen sehr herzlich bedanken. Unser Anliegen, Ihnen aktuelle und repräsentative Benchmarking-Daten zur Verfügung zu stellen, konnte so realisiert werden.

Wir wünschen Ihnen eine abwechslungsreiche, spannende Lektüre und freuen uns auf Ihre Rückmeldungen sowie einen vertiefenden Erfahrungsaustausch.

Hamburg, im Juni 2011

**Klaus Panitz**

**WP/StB Björn Seidel**

**Jörg Waschowitz**

**Britta Wormuth**

---

# Inhalt

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	7
A Executive Summary .....	8
B Das Spannungsfeld zwischen Zeit, Qualität und Kosten .....	9
C Planung und Steuerung der Reportingprozesse.....	19
D Qualität im Reporting .....	24
E Accounting of the Future – bewältigen Sie die Änderungen in der internationalen Rechnungslegung .....	30
F Ausblick .....	33
Die Studie im Detail .....	35
Ihre Ansprechpartner .....	37

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Prioritäten in den Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten .....	10
Abb. 2	Selbsteinschätzung hinsichtlich der Dimension Zeit .....	11
Abb. 3	Verkürzung der Abschluss- und Reportingprozesse in Arbeitstagen (AT) .....	11
Abb. 4	Terminvorgaben für den Jahresabschluss in Arbeitstagen (AT) bezogen auf Ultimo .....	11
Abb. 5	Optimierungspotenziale zur Verkürzung der Abschlusszeiten .....	12
Abb. 6	Selbsteinschätzung hinsichtlich der Dimension Qualität .....	13
Abb. 7	Optimierungspotenziale zur Erhöhung der Abschlussqualität .....	14
Abb. 8	Selbsteinschätzung hinsichtlich der Dimension Kosten.....	15
Abb. 9	Optimierungspotenziale zur Reduzierung der Abschlusskosten .....	16
Abb. 10	Veränderungsbedarf für das Reporting .....	17
Abb. 11	Detaillierungsgrad vorhandener Aktivitätenpläne .....	20
Abb. 12	Berücksichtigung des IKS im Aktivitätenplan .....	20
Abb. 13	Monitoring des Abschlussprozesses .....	21
Abb. 14	Durchführung von Feedback-Gesprächen.....	22
Abb. 15	Phasen der Planung und Steuerung der Abschlussprozesse.....	22
Abb. 16	Geeignete Maßnahmen zur Messung der Qualität .....	25
Abb. 17	Standardisierungspotenziale im Reporting.....	26
Abb. 18	Konzernweit integrierter Qualitätsmanagementansatz.....	27
Abb. 19	Qualitätsmanagement mit einem KPI-System .....	28
Abb. 20	Gruppierung der Unternehmen nach Umsatzvolumen in Millionen Euro .....	35
Abb. 21	Gruppierung der Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeitenden .....	35
Abb. 22	Anzahl der voll zu konsolidierenden Einzelgesellschaften der Teilnehmer.....	36
Abb. 23	Branchenspektrum .....	36

## A Executive Summary

### Die Herausforderungen an das Reporting sind vielfältig.

Die Herausforderung für das Finanz- und Rechnungswesen besteht darin, stetig wachsende Berichterstattungsumfänge bei gleichem Ressourceneinsatz in immer kürzeren Zeiträumen zu bewältigen. Das Reporting muss sich den unterschiedlichsten Herausforderungen, aus einer Kombination von internen (z. B. organisatorischen) wie auch externen (z. B. regulatorischen) Einflussfaktoren, stellen.

Im Zuge dieser Entwicklung konnten viele Unternehmen in den vergangenen Jahren Optimierungen der Abschluss- und Reportingprozesse, insbesondere in zeitlicher Hinsicht, erzielen.

### Die Qualität rückt immer stärker in den Fokus.

Es gilt, in einer sich stetig wandelnden Wirtschaft eine hohe Qualität und eine damit einhergehende Verlässlichkeit des internen und externen Reportings für fundierte Managemententscheidungen und für das Vertrauen der Stakeholder in das Unternehmen sicherzustellen.

Dies wird durch die hohe Priorisierung der Dimension Qualität durch die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen belegt. Daraus lässt sich die Notwendigkeit zur aktiven Steuerung der Qualität im Reporting ableiten.

Als mögliche Maßnahmen werden an erster Stelle eine weitergehende Standardisierung, die Integration von Systemen und Schnittstellen sowie Schulungsmaßnahmen genannt.

### Eine weitere Verkürzung der Abschlusszeiten ist geplant.

Viele Studienteilnehmer sehen sich mit der Aufgabe konfrontiert, die Abschluss- und Reportingzeiten weiter zu reduzieren. Ein Erfolgsfaktor für kurze Abschlusszeiten ist die Verwendung eines detaillierten Aktivitätenplans, welcher den Abschluss- und Reportingprozess einschließlich aller vorbereitenden Tätigkeiten bis zur Veröffentlichung des Konzernabschlusses/Geschäftsberichts abbildet.

Weiteres Potenzial zur Abschlussverkürzung sehen die Teilnehmer vor allem in der Verbesserung der Intercompany-Abstimmung und der Erstellung der Abschlüsse auf Einzelgesellschaftsebene sowie in der Automatisierung der Anhangerstellung.

### Der Kostendruck auf die Finanzfunktion hält an.

Die meisten Unternehmen messen der Dimension Kosten im Spannungsfeld zwischen Zeit, Qualität und Kosten die geringste Bedeutung bei, jedoch plant die Hälfte der Teilnehmer eine weitere Kostenreduzierung. Diese soll vor allem durch eine weitere Optimierung der Organisation und Ausrichtung der Finanzfunktion, durch die Verbesserung der Abschlussprozesse sowie der IT-Infrastruktur realisiert werden.

### Weitere Optimierungen im Reporting werden angestrebt.

Neun von zehn teilnehmenden Unternehmen planen, sich mindestens in einer der Dimensionen Zeit, Qualität oder Kosten kurz- bis mittelfristig zu verbessern.

Anzumerken bleibt, dass eine reine Betrachtung der Prozessebene zur Erfüllung der Anforderungen interner und externer Stakeholder nicht ausreicht. Neben der Ebene Prozesse sind auch die Ebenen Organisation und Systeme zwingend zu berücksichtigen. Zur Zielerreichung bietet sich eine kontinuierliche Optimierung mit angemessenen Vorgaben an Prozesse und Systeme an. Ein systematisches Monitoring, kombiniert mit Feedback-Runden, kann die Nachhaltigkeit sicherstellen.

Darüber hinaus bleiben die Qualitätsmessung im Reporting und die Weiterentwicklung der Rechnungslegungsstandards weitere Herausforderungen. Daher wird diesen Themen jeweils ein separates Kapitel gewidmet.

## ***B Das Spannungsfeld zwischen Zeit, Qualität und Kosten***



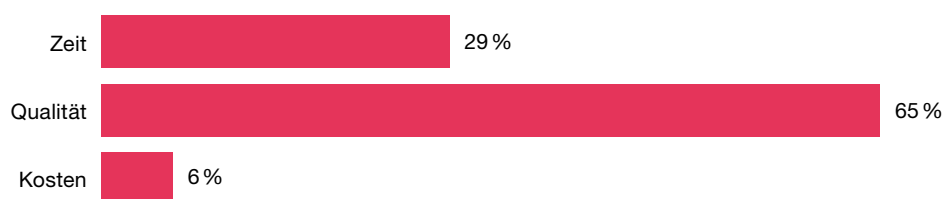


Für 65% der Teilnehmer hat Qualität die höchste Priorität.

Die steigenden Informationsbedürfnisse für fundierte Managemententscheidungen und für das Vertrauen der Stakeholder an das Reporting sowie der stetige Wandel der regulatorischen Rahmenbedingungen stellen hohe Anforderungen an die Abschluss- und Reportingprozesse. Die relevanten Informationen sollen bei höherer Qualität und unveränderter Kostensituation immer früher und gezielter verfügbar sein.

Die höchste Priorität im Rahmen der Abschlusserstellung liegt nach Meinung der teilnehmenden Unternehmen eindeutig auf der Dimension Qualität. Die Dimension Kosten hat eine deutlich geringere Bedeutung.

**Abb. 1** Prioritäten in den Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten



Teilnehmer, die keine Angabe gemacht haben, sind nicht dargestellt.

Die ausgeprägte Erwartungshaltung an qualitativ hochwertige Informationen resultiert im Wesentlichen aus der zunehmenden Bedeutung der Außendarstellung der Unternehmen und der genaueren Beobachtung der Unternehmensentwicklung durch die Kapitalgeber (Investoren, Banken etc.). Über 90% der Finanzvorstände und Führungskräfte aus dem Finanz- und Rechnungswesen geben an, dass die Kommunikation mit Investoren und Banken eine ihrer wichtigsten Aufgaben ist.<sup>1</sup>

Das Risiko Abschlüsse zu veröffentlichen, die sich im Nachhinein als fehlerhaft herausstellen, oder weitreichende interne Entscheidungen zu treffen, die auf ungenauen oder falschen Daten basieren, gilt es zu vermeiden. Die damit einhergehenden Kosten können schnell kritische Höhen annehmen.

## Zeit

Vier von zehn Unternehmen streben eine weitere Verkürzung der Abschlusszeiten an.

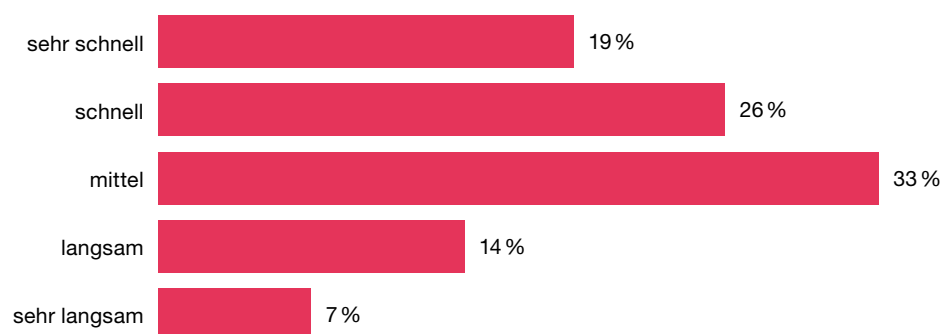
Vor allem börsennotierte Unternehmen<sup>2</sup> schätzen sich in Bezug auf die Geschwindigkeit der eigenen Abschluss- und Reportingprozesse als schnell oder sehr schnell ein und stellen in der Regel ihren Abschluss früher fertig als nicht börsennotierte Unternehmen.

Die Größe oder Branchenzugehörigkeit der Unternehmen spielt eine eher untergeordnete Rolle.

<sup>1</sup> PricewaterhouseCoopers, CFO Survey, 2007, S. 21.

<sup>2</sup> Als börsennotierte Unternehmen werden in dieser Studie Unternehmen bezeichnet, die selbst und/oder deren Muttergesellschaft börsennotiert sind.

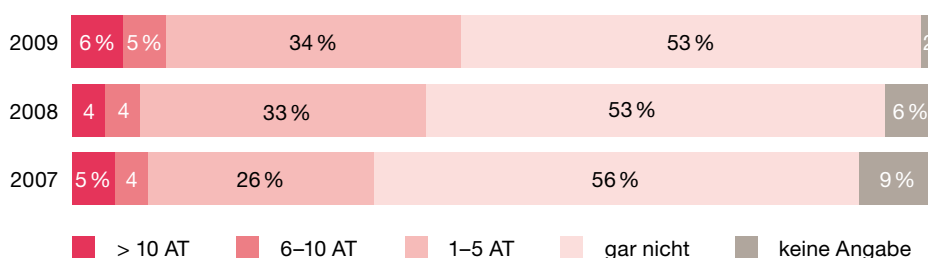
**Abb. 2 Selbsteinschätzung hinsichtlich der Dimension Zeit**



Teilnehmer, die keine Angabe gemacht haben, sind nicht dargestellt.

Durch kontinuierliche Bemühungen konnte rund die Hälfte der Teilnehmer die benötigte Zeit zur Erstellung der Abschlüsse in den Jahren 2007 bis 2009 – zum Teil deutlich – verkürzen.

**Abb. 3 Verkürzung der Abschluss- und Reportingprozesse in Arbeitstagen (AT)**



Der Best-in-Class-Konzern hatte bereits nach 19 Arbeitstagen einen testierten Konzernabschluss vorliegen und konnte am 30. Arbeitstag den Geschäftsbericht veröffentlichen sowie die Bilanzpressekonferenz abhalten.

**Abb. 4 Terminvorgaben für den Jahresabschluss in Arbeitstagen (AT) bezogen auf Ultimo<sup>1</sup>**

Abschlusszeiten im Konzern	Jahresabschluss 2009 (AT)		
	Best-in-Class	1. Quartil <sup>2</sup>	Median <sup>3</sup>
Abschluss der Einzelgesellschaft und Datenmeldung an den (Teil-)Konzern	6	9	15
Konsolidierung auf Ebene der Teilkonzerne und Datenmeldung an den Konzern (falls zutreffend)	9	12	22
Konzernabschluss (Konsolidierung und Testat des Konzernabschlussprüfers) abgeschlossen	19	33	48
Bilanzpressekonferenz	30	46	60
Veröffentlichung Konzernabschluss/Geschäftsbericht	30	50	63

<sup>1</sup> Ultimo bezeichnet den jeweiligen Abschlussstichtag, z. B. 31.12.2010.

<sup>2</sup> Ein Quartil teilt eine Stichprobe in vier Teile. Das 1. Quartil besagt, dass 25 % aller Teilnehmer unter oder auf dem angegebenen Wert liegen.

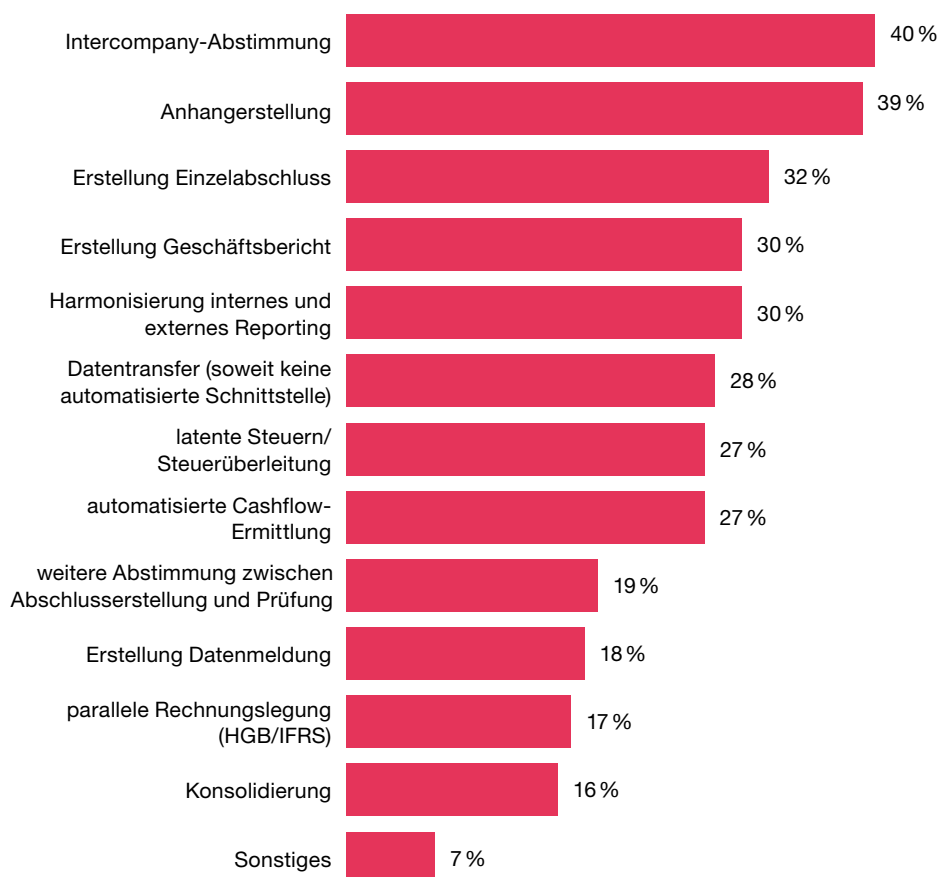
<sup>3</sup> Ein Median teilt eine Stichprobe in zwei Teile, d. h. oberhalb und unterhalb des Medians befinden sich gleich viele Teilnehmer. Gegenüber dem Mittelwert (Durchschnitt) bietet der Median den Vorteil, dass dieser „Ausreißern“ gegenüber resistenter ist.

Eine weitere durchschnittliche Verkürzung von 4 bzw. 12 Tagen wird angestrebt.

Von den teilnehmenden Unternehmen streben 40% in naher Zukunft eine weitere – zum Teil signifikante – Verkürzung ihrer Abschluss- und Reportingprozesse an. Im Durchschnitt wollen börsennotierte Unternehmen eine Verkürzung von 4 Tagen, nicht börsennotierte Unternehmen eine Verkürzung von 12 Tagen erreichen.

Optimierungspotenziale in Bezug auf die Dimension Zeit werden von den teilnehmenden Unternehmen vor allem in den folgenden Bereichen gesehen:

**Abb. 5 Optimierungspotenziale zur Verkürzung der Abschlusszeiten**



Mehrfachnennungen waren möglich.

### Verbesserungsimpulse Zeit

Es gilt passende, unternehmensindividuelle Maßnahmen zu identifizieren, die bei höherem Qualitätsniveau und ohne unverhältnismäßig hohe Kosten die Hebung von weiteren Optimierungspotenzialen zur Verkürzung der Abschlusszeiten ermöglichen.

Losgelöst von einer reinen Konzern- oder Einzelgesellschaftsbetrachtung werden Verbesserungspotenziale vor allem in der Intercompany-Abstimmung gesehen. Über standardisierte Prozesse und durch den Einsatz unterstützender Tools lassen sich zudem zeitliche Buchungsdifferenzen zwischen den Einzelgesellschaften vor der Datenmeldung an den Konzern minimieren.

Auf Konzernebene lassen sich nach Meinung der Teilnehmer insbesondere bei der Erstellung des Anhangs und des Geschäftsberichts Verkürzungen realisieren. Eine weitgehende Automatisierung des Datenflusses von den Vorsystemen bis in den Geschäftsbericht oder Anhang kann dabei helfen. Die Datenkonsistenz wird durch automatisierte Validierungen sichergestellt und Rundungsdifferenzen werden aufgedeckt.

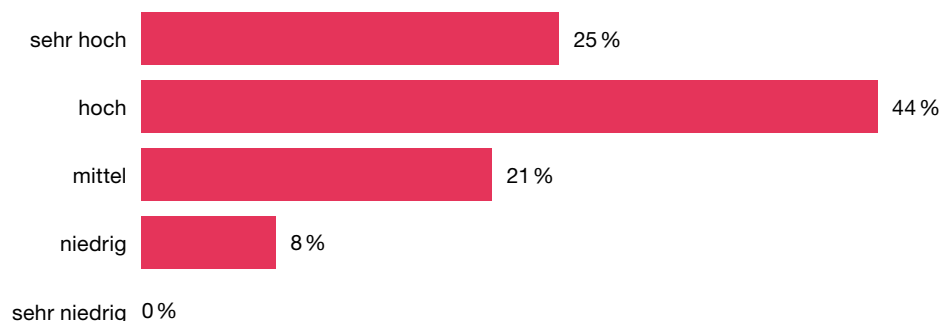
Auf Einzelgesellschaftsebene kann neben der Harmonisierung des internen und externen Reportings die Einzelabschlusserstellung verbessert werden, um zur Reduzierung der Zeiten im Abschluss beizutragen. Bei einer Harmonisierung des internen und externen Reportings wird die Anzahl der Datenmeldungen, mit zum Teil unterschiedlichen Meldeterminen an den Konzern, minimiert. Dadurch kann der Umfang einer Datenmeldung gegebenenfalls zunehmen, jedoch liegen so konsistente Daten vor und der Abstimmungsaufwand auf Konzernebene wird reduziert.

## Qualität

Die Selbsteinschätzung der Teilnehmer im Hinblick auf die Dimension Qualität zeigt, dass mehr als zwei Drittel die Qualität ihres Abschlusses als hoch bis sehr hoch einschätzen.

85 % der Teilnehmer wollen die Qualität erhöhen.

Abb. 6 Selbsteinschätzung hinsichtlich der Dimension Qualität



Teilnehmer, die keine Angabe gemacht haben, sind nicht dargestellt.

Diese optimistische Selbsteinschätzung der Qualität der Abschluss- und Reportingprozesse darf aber nicht über den selbst identifizierten Optimierungswunsch hinwegtäuschen. So planen 85 % der Teilnehmer eine weitere Erhöhung der Qualität ihrer gesamten Abschluss- und Reportingprozesse.

Geeignete Maßnahmen zur Erhöhung der Qualität sehen die Teilnehmer vor allem in der Optimierung der folgenden Bereiche:

**Abb. 7 Optimierungspotenziale zur Erhöhung der Abschlussqualität**



Mehrfachnennungen waren möglich.

Eine Herausforderung bleibt die Messbarkeit der Qualität. Die befragten Unternehmen bewerten ihre Qualität nach unterschiedlichen Merkmalen. Indizien für die Qualität der Abschlüsse stellen z. B. die Häufigkeit von Korrekturen bereits geschlossener Bilanz- und GuV-Positionen in den Einzelgesellschaften oder Nachbuchungen auf Konzernebene dar. Ebenso liefern laut Aussage der befragten Unternehmen Ist-Plan-Vergleiche sowie die Termineinhaltung Indikatoren für eine Qualitätsmessung des Abschlussprozesses.

Weitere Ansätze zur Qualitätsmessung und zum Qualitätsmanagement im Reporting finden Sie im Kapitel D.

### Verbesserungsimpulse Qualität

Eine weitergehende Standardisierung sowie automatisierte Schnittstellen und integrierte Systeme haben nach Meinung der Teilnehmer ein erhebliches Potenzial zur Erhöhung der Abschlussqualität. Manuelle Eingriffe in das Reporting und Medienbrüche bergen ein hohes Fehlerrisiko.

Ebenso erhöhen konzernweit gültige Kontierungs- und Bilanzierungsrichtlinien die Qualität, müssen jedoch zur einheitlichen Interpretation regelmäßig in den Einzelgesellschaften geschult werden. Nur so wird sichergestellt, dass identische Wertansätze und Bewertungsmethoden verwendet, die korrespondierenden Konten angesprochen und im Reporting auf dieselben Positionen gemappt werden.

Kontinuierliche Fehleranalysen und regelmäßiges Feedback an die Verantwortlichen auf allen Ebenen können helfen, Fehler zu vermeiden. Die Automatisierung von Routinetätigkeiten und Kontrollen, verbunden mit zentralisierter und kontinuierlicher Stammdatenpflege, kann die Datenqualität weiter erhöhen.

Durch die Definition von Qualitätszielen und ein effizientes Qualitätsmanagement auf Konzern- und Einzelgesellschaftsebene kann die Qualität deutlich erhöht werden. Die Nachhaltigkeit wird durch die Implementierung eines Kennzahlensystems zur Qualitätsbeurteilung sichergestellt.

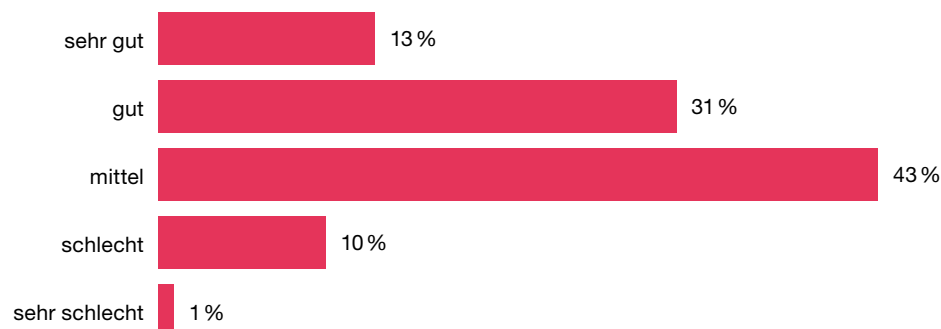
Ziel ist es, die Qualität mit Hilfe definierter Qualitätsstandards messbar zu machen und somit die Abschluss- und Reportingprozesse proaktiv zu steuern. Wesentlich ist hierbei ein einheitliches Qualitätsverständnis unter Berücksichtigung angemessener Wesentlichkeitsgrenzen und einer Kosten-Nutzen-Betrachtung.

## Kosten

Die teilnehmenden Unternehmen schätzen sich bezüglich der Dimension Kosten der Abschluss- und Reportingprozesse knapp zur Hälfte als gut bis sehr gut ein. Ein weiterer großer Teil sieht sich in dieser Dimension im Mittelfeld. Interessant ist die Beobachtung, dass sich die nicht börsennotierten Unternehmen in dieser Dimension besser einschätzen als die börsennotierten Unternehmen.

Die Hälfte der Unternehmen möchte die Kosten senken.

Abb. 8 Selbsteinschätzung hinsichtlich der Dimension Kosten



Teilnehmer, die keine Angabe gemacht haben, sind nicht dargestellt.

Eine Aussage zu den Kosten im Bereich der Abschluss- und Reportingprozesse (zentral und dezentral) fällt Unternehmen aufgrund mangelnder Transparenz oft nicht leicht. Unter Berücksichtigung des Arbeitsaufwands in Arbeitstagen vor und nach Ultimo sowie der Anzahl der involvierten Vollzeitarbeitskräfte kann ein grobes Bild über die Kosten für die Abschlusserstellung abgeleitet werden.

Auch wenn nur 11 % der Teilnehmer ihre Kostensituation als schlecht bzw. sehr schlecht einschätzen, strebt die Hälfte der Unternehmen eine weitere Reduzierung der Kosten an.

Optimierungspotenziale werden in den folgenden Bereichen gesehen:

**Abb. 9 Optimierungspotenziale zur Reduzierung der Abschlusskosten**



Mehrfachnennungen waren möglich.

**Verbesserungsimpulse Kosten**

Insbesondere in der Neuausrichtung der Finanzfunktion, z. B. durch die Einrichtung bzw. Weiterentwicklung von Shared-Service-Centern oder durch die klare Regelung von Rollen und Verantwortlichkeiten, sehen die Teilnehmer einen wesentlichen Stellhebel zur Verbesserung der Kostensituation. Dabei muss bei Shared-Service-Centern nicht auf Qualität verzichtet werden. Nach Aussage einer aktuellen internationalen Shared-Service-Center-Studie hat die Qualitätsverbesserung als Zielsetzung bei der Errichtung von Shared-Service-Centern die gleiche Bedeutung wie die Kosteneinsparung.<sup>3</sup>

Durch einfache und transparente Prozesse, unterstützt durch eine verbesserte IT-Landschaft sowie automatisierte Kontrollen zur Reduzierung manueller Korrekturen, lassen sich Kosten weiter senken.

Auch die Erhöhung der Datenqualität wird als ein Treiber zur Verbesserung der Kostensituation angesehen. Eine aufwändige Fehlersuche mit nachgelagerten Korrekturen kann darüber weitestgehend vermieden werden.

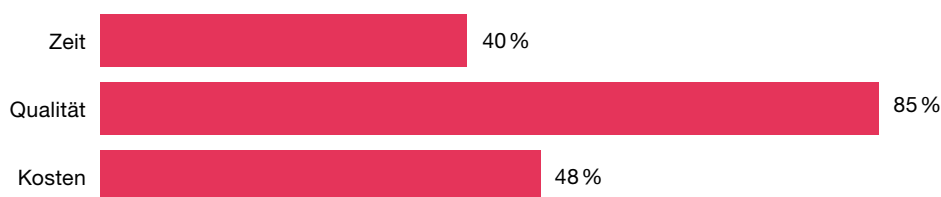
**Fazit**

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass weiterhin eine signifikante Lücke zwischen dem angestrebten Sollzustand und dem aktuellen Istzustand der Abschluss- und Reportingprozesse klafft. Um den zukünftigen Anforderungen an das Reporting entsprechen zu können, werden die meisten Unternehmen kurz- bis mittelfristig die Umsetzung von Maßnahmen zur Ausschöpfung von Optimierungspotenzialen einleiten.

90% der Unternehmen wollen sich in mindestens einer der Dimensionen Zeit, Qualität oder Kosten verbessern.

So geben 40% der Teilnehmer an, ihre Abschlusszeiten weiter verkürzen zu wollen. Rund die Hälfte plant eine weitere Reduzierung der Kosten für das Reporting und 85% streben eine weitere Erhöhung der Qualität der gesamten Abschluss- und Reportingprozesse an. Lediglich 10% der Teilnehmer sehen aktuell keinen Bedarf, Optimierungen durchzuführen.

**Abb. 10 Veränderungsbedarf für das Reporting**



Mehrfachnennungen waren möglich.

<sup>3</sup> PricewaterhouseCoopers, Shared Service Center „The 2nd Generation“ – A Global PwC Survey, 2011, Chapter E.



Anzumerken bleibt, dass eine reine Betrachtung der Prozessebene für die Justierung in den Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten unzulänglich ist. Die Anforderungen an das interne und externe Reporting müssen ganzheitlich betrachtet werden, damit geeignete, unternehmensindividuelle Lösungen erarbeitet und im Anschluss in den Abschluss- und Reportingprozessen umgesetzt werden können. Hierbei sind die Ebenen Prozesse, Systeme und Organisation zwingend zu berücksichtigen.

Darüber hinaus ist bemerkenswert, dass 30% der Teilnehmer der Auffassung sind, dass die Erhöhung der Qualität ein wesentlicher Treiber zur Verbesserung der Kostensituation ist. Die allgemeine Ansicht, Qualität kostet Geld, wird daher von den Teilnehmern nicht geteilt.

Durch den Quality-at-Source-Gedanken aus der Produktionswirtschaft und der Gestaltung des Abschlusses als Non-Event durch regelmäßige (Monats-)Abschlüsse mit klaren Analogien zum Jahresabschluss kann der Vision des „Abschlusses auf Knopfdruck“ näher gekommen werden.

## ***C Planung und Steuerung der Reportingprozesse***

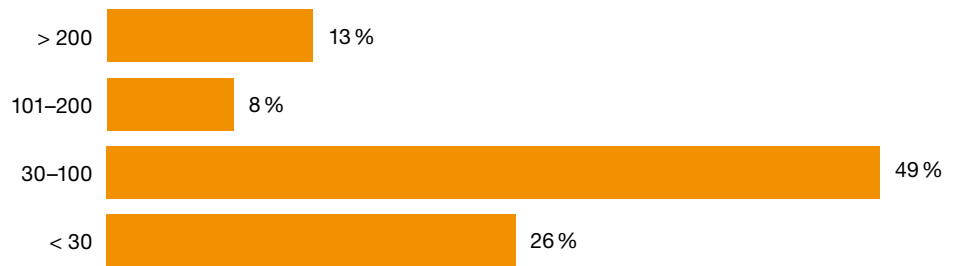


**Der Aktivitätenplan dient als Basis für Planung und Steuerung.**

Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt, müssen sich Unternehmen in Bezug auf ihr internes und externes Reporting immer neuen Herausforderungen stellen. Eine effektive und effiziente Planung und Steuerung der Abschluss- und Reportingprozesse ist daher dringend notwendig.

Über 90% der befragten Unternehmen setzen zu diesem Zweck einen Aktivitätenplan ein. Der Detaillierungsgrad der Aktivitätenpläne wird in der Praxis sehr unterschiedlich ausgestaltet. Die Hälfte aller teilnehmenden Unternehmen nutzt Aktivitätenpläne, die 30 bis 100 Aktivitäten umfassen.

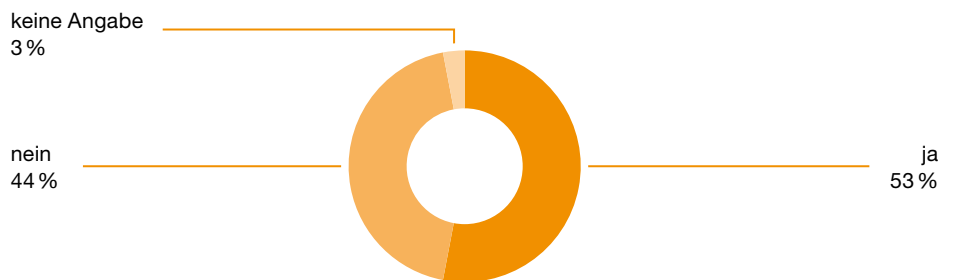
**Abb. 11 Detaillierungsgrad vorhandener Aktivitätenpläne**



Teilnehmer, die keine Angabe gemacht haben, sind nicht dargestellt.

Zur Sicherstellung der Qualität im Abschlussprozess ist die Einrichtung eines wirksamen internen Kontrollsystems (IKS) erforderlich. Seit Inkrafttreten des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) müssen die wesentlichen Bestandteile des IKS im Lagebericht beschrieben werden. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, dass sie bereits Prüfschritte zur Abbildung des IKS in ihren Aktivitätenplan integriert haben.

**Abb. 12 Berücksichtigung des IKS im Aktivitätenplan**



**Zuliefernde Bereiche müssen eingebunden werden.**

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Steuerung des Abschlussprozesses ist die Integration aller Unternehmensbereiche, die abschlussrelevante Daten zuliefern müssen. Zu den Abteilungen, die regelmäßig in den Abschlusserstellungsprozess eingebunden werden, gehören z. B. Einkauf, Vertrieb, Steuern, Recht und Personal. Die meisten Unternehmen geben an, dass die relevanten Aktivitäten der zuliefernden Abteilung in ihrem Aktivitätenplan enthalten sind.

Werden sowohl Kontrollschritte zur Abbildung des IKS als auch die Aktivitäten der zuliefernden Abteilungen im Aktivitätenplan aufgeführt, ist der Detaillierungsgrad entsprechend hoch. Bei der Festlegung eines geeigneten Detaillierungsgrades des Aktivitätenplans ist deshalb zwischen den Zielsetzungen Transparenz, Integration aller Verantwortlichen und Effizienz der Steuerungsprozesse abzuwägen.

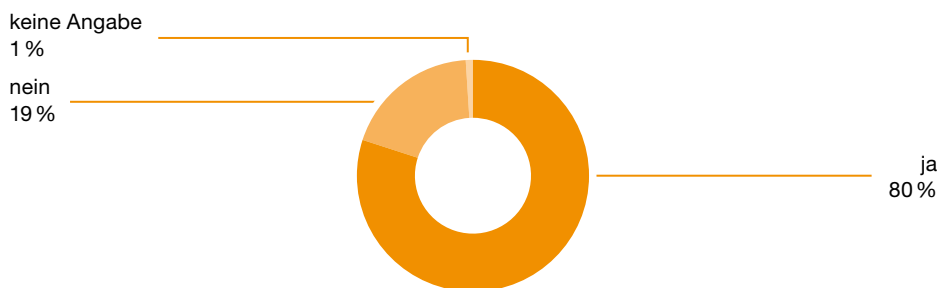
Um die rechtzeitige Zulieferung der benötigten Daten durch die vorgelagerten Abteilungen sicherzustellen, muss der Aktivitätenplan an alle Abschlussbeteiligten kommuniziert und eindeutige Verantwortlichkeiten festgelegt werden sowie eine Zustimmung der Verantwortlichen zu den Terminvorgaben erfolgen. Die meisten Unternehmen, die zuliefernde Abteilungen in ihren Aktivitätenplan integrieren, kommunizieren diesen Plan an alle Abschlussbeteiligten.

Für eine proaktive Steuerung des gesamten Abschlussprozesses auf Ebene der Einzelgesellschaften und des Konzerns muss ein systematisches Monitoring der Aktivitätenpläne erfolgen. Die Umfrage zeigt, dass 80% der Unternehmen bereits ein regelmäßiges Monitoring durchführen. Allerdings führen nur 30% der Unternehmen das Monitoring toolgestützt durch.

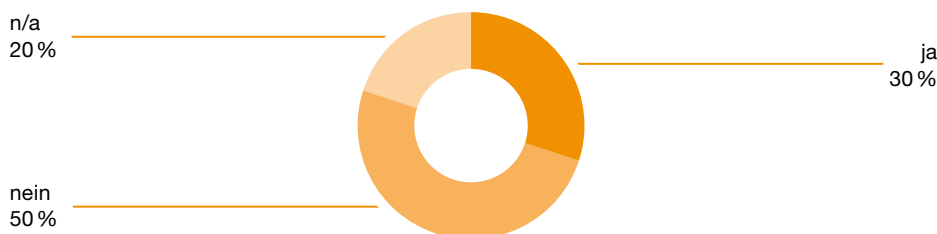
80% der Unternehmen führen ein Monitoring durch – nur 30% nutzen dafür ein Tool.

### Abb. 13 Monitoring des Abschlussprozesses

Erfolgt ein regelmäßiges Monitoring aller Aktivitäten?



Wenn ja, wird dieses Monitoring durch ein Tool unterstützt?



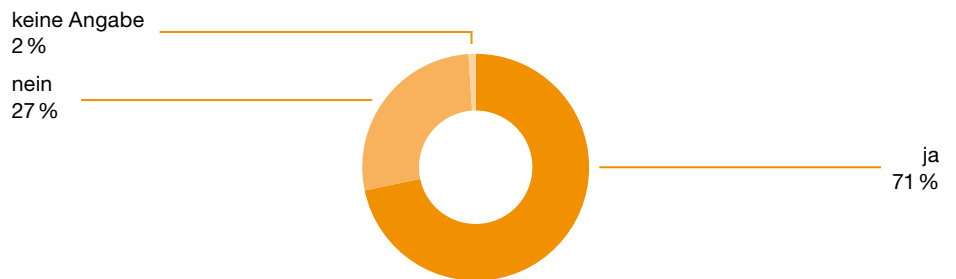
Zielsetzung eines systematischen Monitorings ist die Sicherstellung der Einhaltung der Terminvorgaben auf Ebene der Einzelgesellschaften und des Konzerns, d. h. Engpässe im Gesamtprozess frühzeitig zu identifizieren und zielgerichtete Maßnahmen einzuleiten.

In der Praxis hat sich die Erstellung von Aktivitätenplänen nach dem Meilenstein-konzept bewährt. Entlang des kritischen Pfades des gesamten Abschlussprozesses werden Meilensteine und zugehörige Aktivitäten geplant. Auf dieser Basis kann ein effizientes Monitoring der wesentlichen Meilensteine erfolgen. Durch die Integration konzernweit einheitlicher Meilensteine in die Abschlussterminpläne der Einzelgesellschaften und die Überwachung dieser Meilensteine auf Ebene des Konzerns werden Verzögerungen des Gesamtprozesses frühzeitig und nicht erst durch eine verspätete Datenmeldung im Konsolidierungssystem erkennbar.

Ein Vorteil moderner Monitoring-Tools liegt in der schnellen Generierung vordefinierter Analysen und Berichte zum aktuellen Fortschritt der Abschlussaktivitäten in der Einzelgesellschaft und im Konzern. Zudem unterstützen einige Tools die Erstellung und Pflege der individuellen Abschlussterminpläne. Werden die Ursachen für die aufgetretenen Engpässe während des Abschlusserstellungsprozesses im Monitoring-Tool dokumentiert, besteht die Möglichkeit einer strukturierten nachträglichen Analyse.

Die Mehrheit der Unternehmen gibt an, im Anschluss an die Abschlusserstellung regelmäßig Feedback-Gespräche durchzuführen.

**Abb. 14 Durchführung von Feedback-Gesprächen**

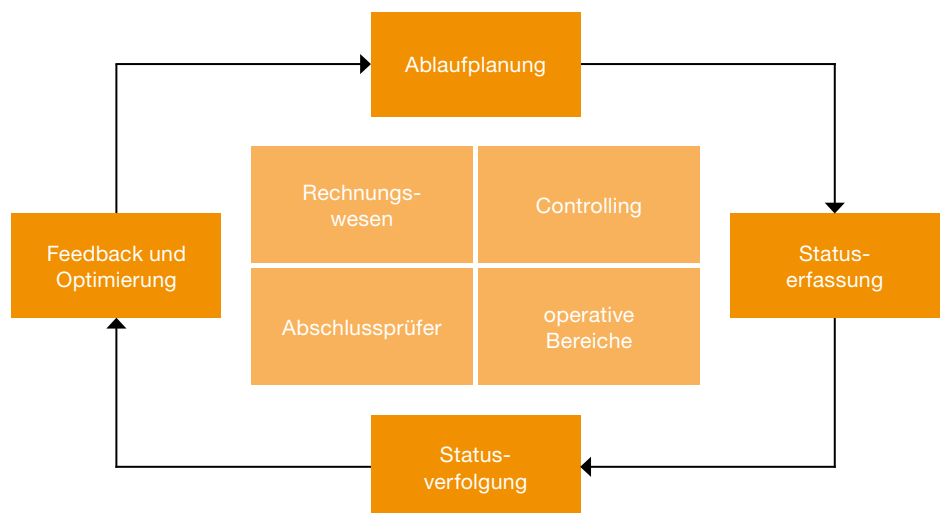


### Fazit

Eine proaktive Prozesssteuerung über alle Phasen hinweg schafft Transparenz.

Für die Umsetzung einer zielorientierten Planung, Steuerung und kontinuierlichen Verbesserung der Abschlussprozesse ist die Berücksichtigung aller Phasen auf Ebene der Einzelgesellschaften und des Konzerns erforderlich.

**Abb. 15 Phasen der Planung und Steuerung der Abschlussprozesse**



Die Abschlussplanung in angemessener Detaillierung bildet die Grundlage für alle weiteren Phasen.

Zur proaktiven Steuerung des Abschlussprozesses erfolgt ein toolgestütztes Monitoring, das die frühzeitige Identifikation von Verzögerungen und die Dokumentation der Ursachen unterstützt.

Die regelmäßige, strukturierte Analyse der aufgetretenen Engpässe im Rahmen von Feedback-Gesprächen ermöglicht die Erkennung der Optimierungspotenziale.

## ***D Qualität im Reporting***



Die Qualität des Reportings hat bei 65 % der befragten Unternehmen die höchste Priorität und 85 % der Unternehmen beabsichtigen eine weitere Verbesserung. Fehlerhafte Datenmeldungen führen zu Einschränkungen in der Analysefähigkeit und somit zu möglichen Fehlentscheidungen auf Konzernebene. Die Studie zeigt, dass die meisten Unternehmen bereits einzelne Maßnahmen zur Qualitätsbeurteilung und -sicherung umgesetzt haben. Häufig genannt werden:

Qualitätsverbesserung setzt  
Qualitätsmessung voraus.

- Analyse der Fehleranzahl/Fehlerkorrekturen
- Termineinhaltung
- Anzahl Rückfragen an die Einzelgesellschaften
- Ist-Plan-Vergleiche/Abweichungsanalysen
- Prüfungsfeststellungen

Weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Qualitätsmessung werden von den Teilnehmern insbesondere in den folgenden Bereichen gesehen:

**Abb. 16 Geeignete Maßnahmen zur Messung der Qualität**



Mehrfachnennungen waren möglich.

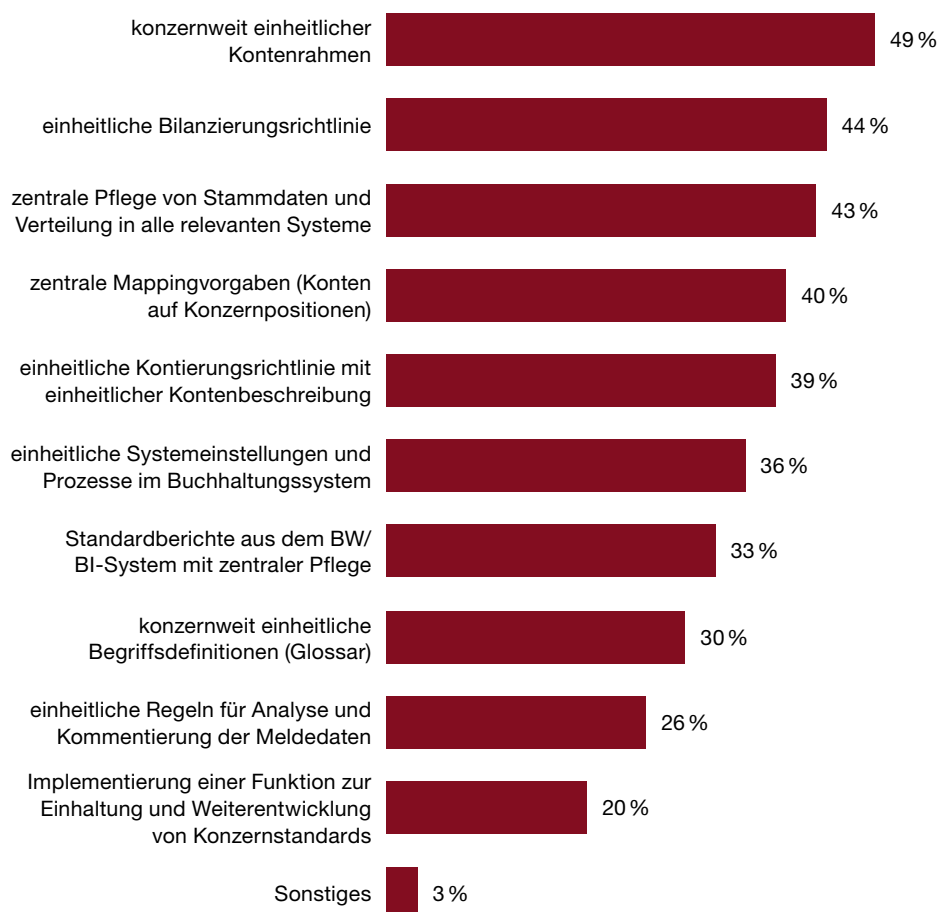
Die meisten Maßnahmen greifen jedoch erst nach der Abgabe der Datenmeldung an den Konzern und sind in der Regel nicht in ein Gesamtkonzept integriert bzw. aufeinander abgestimmt.



Standardisierung ist der größte Stellhebel zur Erhöhung der Qualität.

Den größten Stellhebel zur Erhöhung der Qualität im Reporting sieht die Mehrheit der Unternehmen in der weitergehenden Standardisierung. In den folgenden Standardisierungsprinzipien liegen die größten Verbesserungspotenziale:

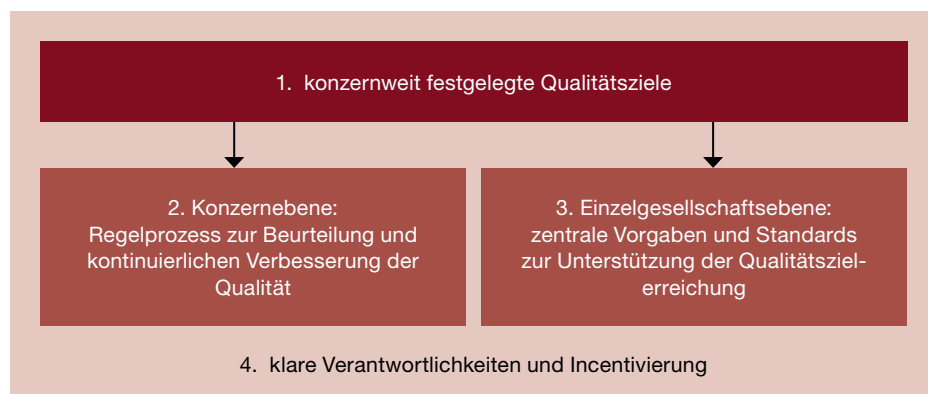
**Abb. 17 Standardisierungspotenziale im Reporting**



Mehrfachnennungen waren möglich.

## Exkurs – Qualitätsmanagement im Reporting

Die Herausforderung besteht darin, die Qualität im Reporting über die gesamte Prozesskette konsequent zu beurteilen, sicherzustellen und zu verbessern. Die Verzahnung von Maßnahmen auf Konzernebene und auf Ebene der Einzelgesellschaften führt zu einem integrierten Qualitätsmanagementansatz mit den folgenden Elementen:

**Abb. 18 Konzernweit integrierter Qualitätsmanagementansatz**

### **1. Konzernweit festgelegte Qualitätsziele**

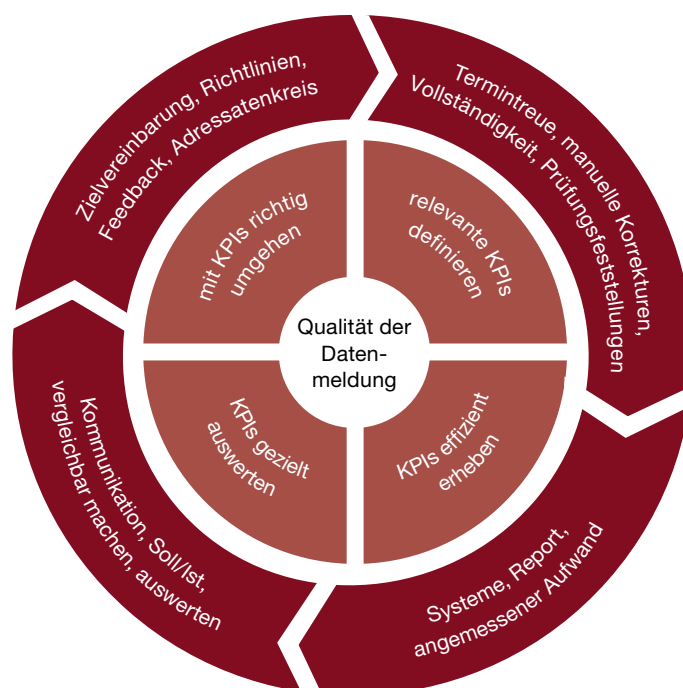
Die Definition eindeutiger Qualitätsziele bildet die Basis für die Messung, Beurteilung, Sicherstellung und Verbesserung der Qualität im Reporting. Dabei wird auf die folgenden Aspekte abgestellt:

- Pünktlichkeit (z. B. Meldetermin)
- Wertegenauigkeit (z. B. Ansatz und Bewertung)
- Attributsgenauigkeit (z. B. Zusatzkontierungen)
- Positionsgenauigkeit (z. B. Ausweis)
- Vollständigkeit (z. B. Meldung aller bilanziellen und nicht bilanziellen Informationen)
- logische Konsistenz (z. B. die Abschreibungen in Bilanz und Anlagespiegel entsprechen den Abschreibungen in der GuV)
- Analysefähigkeit und Vergleichbarkeit (z. B. einheitliche Datenstruktur)
- Kontinuität (z. B. in den Bewertungsgrundsätzen)

### **2. Konzernebene: Regelprozess zur Beurteilung und kontinuierlichen Verbesserung der Qualität**

Um auf Konzernebene beurteilen zu können, ob die Meldedaten der Einzelgesellschaften die definierten Qualitätsziele erfüllen, bedarf es der Festlegung geeigneter Messgrößen und Kennzahlen, sogenannter Key Performance Indicators (KPIs). Mithilfe eines Regelprozesses zur effizienten Erhebung und Auswertung der KPIs lassen sich valide Aussagen über das Qualitätsniveau treffen sowie gezielt Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität einleiten.

Abb. 19 Qualitätsmanagement mit einem KPI-System



### 3. Einzelgesellschaftsebene: zentrale Vorgaben und Standards zur Unterstützung der Qualitätszielerreichung

Weitere wichtige Einflussfaktoren zur Sicherstellung und Erhöhung der Qualität im Reporting sind zentrale Vorgaben an die Einzelgesellschaften und die Implementierung von Standards. Das zeigen auch die Antworten der Teilnehmer: 60% sehen in der weitergehenden Standardisierung das größte Potenzial zur Erhöhung der Qualität.

Bei Standardisierungsprojekten im Finanz- und Rechnungswesen liegt der Fokus häufig auf der Vereinheitlichung von End-to-End-Prozessketten, z. B. von der Bedarfsanforderung bis hin zur Bezahlung der Rechnung.

#### **4. Klare Verantwortlichkeiten und Incentivierung**

Um alle Aktivitäten des Qualitätsmanagements aufeinander abzustimmen und in einem integrierten Gesamtkonzept zu bündeln, ist die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten auf Ebene des Konzerns und der Einzelgesellschaften erforderlich, z. B. eindeutige Ansprechpartner in den Einzelgesellschaften für Rückfragen und Feedback-Gespräche. Darüber hinaus sind die Zeitpunkte für Aktivitäten der Qualitätsbeurteilung zu definieren, um Ineffizienzen und Redundanzen, z. B. mehrfache Rückfragen an Einzelgesellschaften zum gleichen Sachverhalt, zu vermeiden.

Die klare Festlegung von Verantwortlichkeiten erhöht die Verbindlichkeit der Umsetzung von Vorgaben und Verbesserungsmaßnahmen. Dies kann durch entsprechende Incentivierung weiter unterstützt werden.

## ***E Accounting of the Future – bewältigen Sie die Änderungen in der internationalen Rechnungslegung***



Die Frage nach der größten Herausforderung im Bereich Abschlusserstellung und Reporting wurde von 21 % der Teilnehmer mit Änderungen in den nationalen (BilMoG) sowie den internationalen (IFRS) Rechnungslegungsvorschriften beantwortet.

Wesentliche Änderungen in den IFRS sind in den nächsten Jahren zu erwarten.

Die Änderungen in der internationalen Rechnungslegung haben die IFRS-Anwender bereits in der jüngeren Vergangenheit vor große Herausforderungen gestellt. Bedingt durch die Konvergenzbemühungen der Standardsetzer IASB und FASB als auch die Weiterentwicklung der internationalen Rechnungslegung hat die Veränderungsgeschwindigkeit und die Tragweite der Änderungen weiter zugenommen. Die jüngsten durch das IASB beschlossenen Änderungen betreffen vorwiegend die Bilanzierung von Finanzinstrumenten:

- IFRS 9 Financial Instruments: Classification and Measurement – Financial Assets
- IFRS 9 Financial Instruments: Classification and Measurement – Financial Liabilities
- IFRS 9 Financial Instruments: Disclosures – Transfers of Financial Assets

Mit weiteren Änderungen einer Vielzahl an IFRS ist in den nächsten Jahren zu rechnen; so ändern sich voraussichtlich die Standards in folgenden Bereichen:

- Joint Ventures (ED 9 Joint Arrangements)
- Abgrenzung des Konsolidierungskreises (ED 10 Consolidated Financial Statements)
- Umsatzrealisierung (ED Revenue from Contracts with Customers)
- Bilanzierung von Leasingverträgen (ED Leases)
- Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (ED Defined Benefit Plans Proposed Amendments to IAS 19)
- Wertminderungen finanzieller Vermögenswerte (ED Amortised Cost and Impairment – Financial Instruments: Impairment)
- Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen (ED Hedge Accounting)
- Richtlinien zur Ermittlung des Fair Value (ED Fair Value Measurement)
- Gliederungsvorschriften für Bilanz, Gesamtergebnisrechnung und Kapitalflussrechnung (ED Presentation of Items of OCI, Staff Draft Replacement of IAS 1 and IAS 7)
- Rückstellungen/Schulden (Liabilities; ED Amendments to IAS 37)
- Bilanzierung tatsächlicher und latenter Ertragsteuern (ED Deferred Tax: Recovery of Underlying Assets (Amendments to IAS 12))
- Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital (Project Financial Instruments with Characteristics of Equity)
- Bilanzierung von Emissionsrechten (Project Emissions Trading Schemes)

Die vorgenannten Neuerungen sind weitreichend. So wird sich jedes Unternehmen mit den Kernbereichen der Rechnungslegung auseinandersetzen müssen; gravierende Auswirkungen sind insbesondere für die Bereiche der Umsatzrealisierung, bei der Bilanzierung von Leasingverhältnissen sowie Rückstellungen/Schulden zu erwarten, weshalb wesentliche Unternehmenskennzahlen betroffen sein werden.

Sämtlichen Standardanforderungen wird ein Unternehmen im Rahmen der Abschlusserstellung gerecht werden müssen, was die Notwendigkeit zur Einbettung der jeweiligen Rechnungslegungserfordernisse in die Unternehmensorganisation begründet. Die erstmalige Anwendung neuer Standards wird zwar mit einer gewissen Vorlaufzeit erleichtert; regelmäßig liegt zwischen der Veröffentlichung eines neuen Standards, dem Endorsement durch die EU und dem Stichtag der Erstanwendung eine gewisse Vorlauf- und Vorbereitungszeit. Dennoch darf das Ausmaß der Umsetzung neuer Anforderungen – insbesondere in der bevorstehenden Fülle – nicht unterschätzt werden.

Ein Regelprozess gewährleistet effektiv und effizient die Analyse von Anpassungserfordernissen und deren Umsetzung.

Bereits während der Standardentwicklung, spätestens aber nach Veröffentlichung und Endorsement wird es unumgänglich sein, dass die Auswirkungen auf Systeme und Prozesse, Unternehmenskennzahlen und unter Umständen das Geschäftsmodell frühzeitig und vollumfänglich analysiert werden. Sinnvollerweise sind die Neuerungen in den internationalen Rechnungslegungsstandards durch einen Regelprozess umzusetzen.

Die aktuell geplanten Änderungen erfordern z. B. die folgenden Maßnahmen:

- Aktualisierung der Inhalte von Bilanzierungs- und Kontierungsrichtlinien
- Umsetzung der Änderungen in den Kontenplänen des Konzerns und der Einzelgesellschaften
- Anpassung von Prozessen, rechnungslegungsrelevanten Systemen und Schnittstellen
- Anpassung der Datenstrukturen des internen und externen Reportings
- Analyse der Auswirkungen auf Kennzahlen und Covenants
- Berücksichtigung der Änderungen auf die Unternehmenssteuerung und -planung

Um zügig einen Überblick über die Anpassungserfordernisse zu erlangen, empfiehlt es sich, den Rechnungslegungsstandards katalogartig die betroffenen Geschäftsprozesse und Systeme, Segmente, Geschäftsbereiche, Positionsnummern, Konten und andere für die externe und interne Berichterstattung relevante Merkmale zuzuordnen. So wird die Dimension der Änderungen transparent, verbunden mit einer ersten Einschätzung damit verbundener Kosten, die sich aus der Ersteinführung, aber auch laufend durch Anpassung von Systemen und Prozessen ergeben können.

Die neuen Detailregelungen sind dann im Einzelnen auf ihre Auswirkungen zu untersuchen und Arbeitspakete für entsprechende Anpassungen zu definieren und umzusetzen. Dabei empfiehlt es sich, die Auswirkungen strukturiert zu hinterfragen:

- Anwendungsbereich (Scope)
- Klassifizierungen/Einstufungen/Definitionen
- Ansatz
- Erstbewertung
- Folgebewertung
- Darstellung und Angaben
- Übergangsvorschriften

Bestehende Wahlrechte sind unter Würdigung der Konsequenzen der jeweiligen Alternativen zeitnah auszuüben, um deren Umsetzung zeitlich zu gewährleisten.

Schließlich sind die Schlussfolgerungen so aufzubereiten, dass sie auch in der Außenkommunikation den Stakeholdern transparent gemacht werden können.

# ***F** Ausblick*





**Es besteht dringender Handlungsbedarf zur Optimierung der Reportingprozesse.**

Vor dem Hintergrund der künftigen Anforderungen an das Reporting, z. B. aufgrund von Änderungen im IFRS-Regelwerk, steigenden Compliance-Anforderungen und unter Berücksichtigung der Anforderungen an Zeit, Qualität und Kosten ergibt sich unmittelbarer Handlungsbedarf.

Manche Unternehmen haben bereits adäquate Lösungen implementiert. Andere haben noch einen weiten Weg vor sich, um ein Berichtswesen nach modernstem Entwicklungsstand zu erreichen.

Allerdings zwingt die vorherrschende Veränderungsgeschwindigkeit externer und interner Anforderungen an das Reporting selbst gut positionierte Unternehmen, ihren Blick mehr in die Zukunft zu richten, um auch künftig in den Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten gut aufgestellt zu sein. In diesem Zuge müssen auch die Reportingprozesse kontinuierlich weiterentwickelt werden.

**Es geht nicht um das Ob, sondern um das Wie.**

Das konsequente Hinterfragen aller bestehenden Lösungen ist erforderlich. Bei der Optimierung der Reportingprozesse müssen auch die Ebenen Organisations- und Datenstrukturen, Systeme sowie Compliance zwingend berücksichtigt werden. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess, der von der frühzeitigen Auseinandersetzung mit neuen Themen bis hin zur Umsetzung im Tagesgeschäft reicht. Überlegungen für das Reporting müssen hierbei in eine ganzheitliche Finanzstrategie eingebettet sein.

## Die Studie im Detail

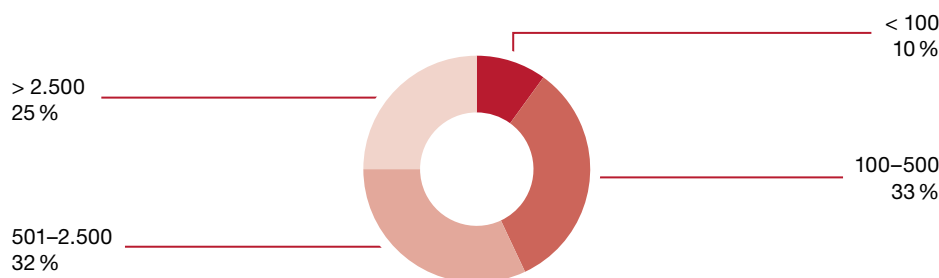
In diesem Anhang finden Sie Informationen zu unserer Vorgehensweise und zum Aufbau der Studie sowie zu den teilnehmenden Unternehmen.

Im Zeitraum vom 1. Juli bis zum 31. Dezember 2010 haben 230 in Deutschland und Österreich ansässige Unternehmen an der Umfrage zu ihren Abschluss- und Reportingprozessen teilgenommen. Dabei handelt es sich um große, mittelständische und kleine Unternehmen.

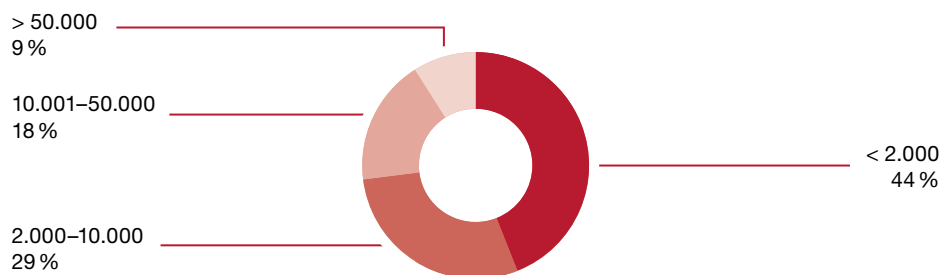
Die Studie wurde anhand eines Fragebogens durchgeführt, der sowohl online als auch postalisch beantwortet werden konnte. Befragt wurden Finanzvorstände und Führungskräfte des Finanz- und Rechnungswesens sowie des Controllings.

Wir haben die teilnehmenden Unternehmen folgendermaßen nach Umsatzvolumen und Mitarbeiterzahlen gruppiert:

**Abb. 20 Gruppierung der Unternehmen nach Umsatzvolumen in Millionen Euro**



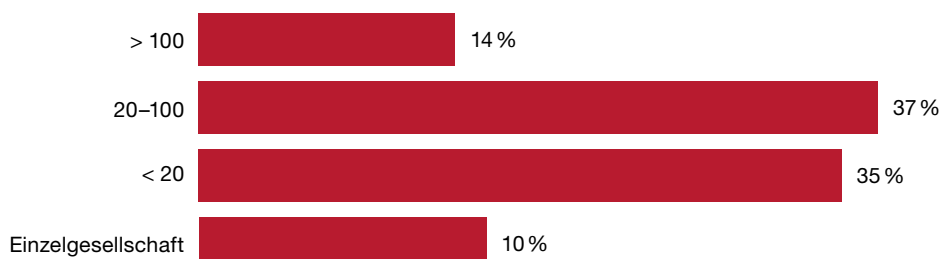
**Abb. 21 Gruppierung der Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeitenden**



Die befragten Unternehmen setzen sich nahezu gleichverteilt aus börsennotierten (46%) sowie nicht börsennotierten (54%) Unternehmen zusammen.

Eine weitere Differenzierung der Teilnehmer ist in Bezug auf die Anzahl der zu konsolidierenden Einzelgesellschaften möglich:

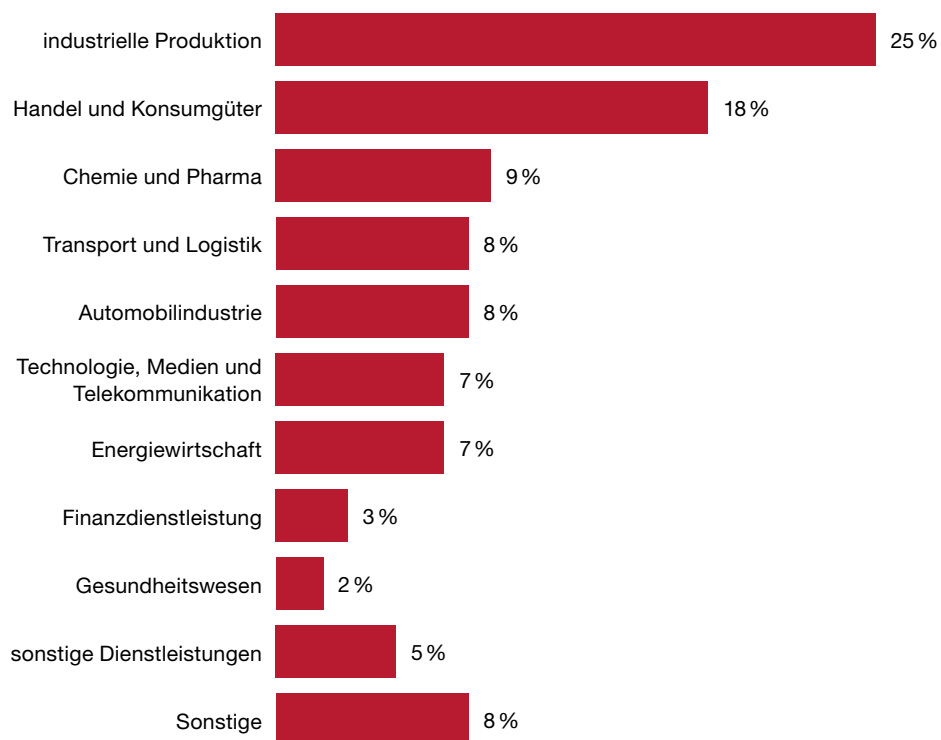
**Abb. 22 Anzahl der voll zu konsolidierenden Einzelgesellschaften der Teilnehmer**



Teilnehmer, die keine Angabe gemacht haben, sind nicht dargestellt.

Die befragten Unternehmen setzen sich aus den folgenden Branchen zusammen:

**Abb. 23 Branchenspektrum**



---

## *Ihre Ansprechpartner*

***Klaus Panitz***

New-York-Ring 13  
22297 Hamburg  
Tel.: +49 40 6378-1808  
E-Mail: klaus.panitz@de.pwc.com

***WP/StB Björn Seidel***

New-York-Ring 13  
22297 Hamburg  
Tel.: +49 40 6378-8163  
E-Mail: bjoern.seidel@de.pwc.com

***Jörg Waschkowitz***

New-York-Ring 13  
22297 Hamburg  
Tel.: +49 40 6378-1881  
E-Mail: joerg.waschkowitz@de.pwc.com

***Britta Wormuth***

New-York-Ring 13  
22297 Hamburg  
Tel.: +49 40 6378-1895  
E-Mail: britta.wormuth@de.pwc.com

***Über uns***

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor neuen Aufgaben, haben interessante Ideen 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 150 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. 8.700 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,33 Mrd. Euro Gesamtleistung.  
Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

