

RESEARCH  
NOTE

# Digitalisierung des Office of Finance

Moderne FPM-Lösungen  
schaffen Mehrwert durch die  
Vereinheitlichung von internem  
und externem Rechnungswesen

Autoren:

Norbert Grimm  
Dr. Christian Fuchs



# Digitalisierung des Office of Finance

## Moderne FPM-Lösungen schaffen Mehrwert durch die Vereinheitlichung von internem und externem Rechnungswesen

Norbert Grimm, BARC Fellow

Dr. Christian Fuchs, Senior Analyst Data & Analytics, BARC

März 2021

RESEARCH  
NOTE

### Aktuelle Herausforderungen des Office of Finance

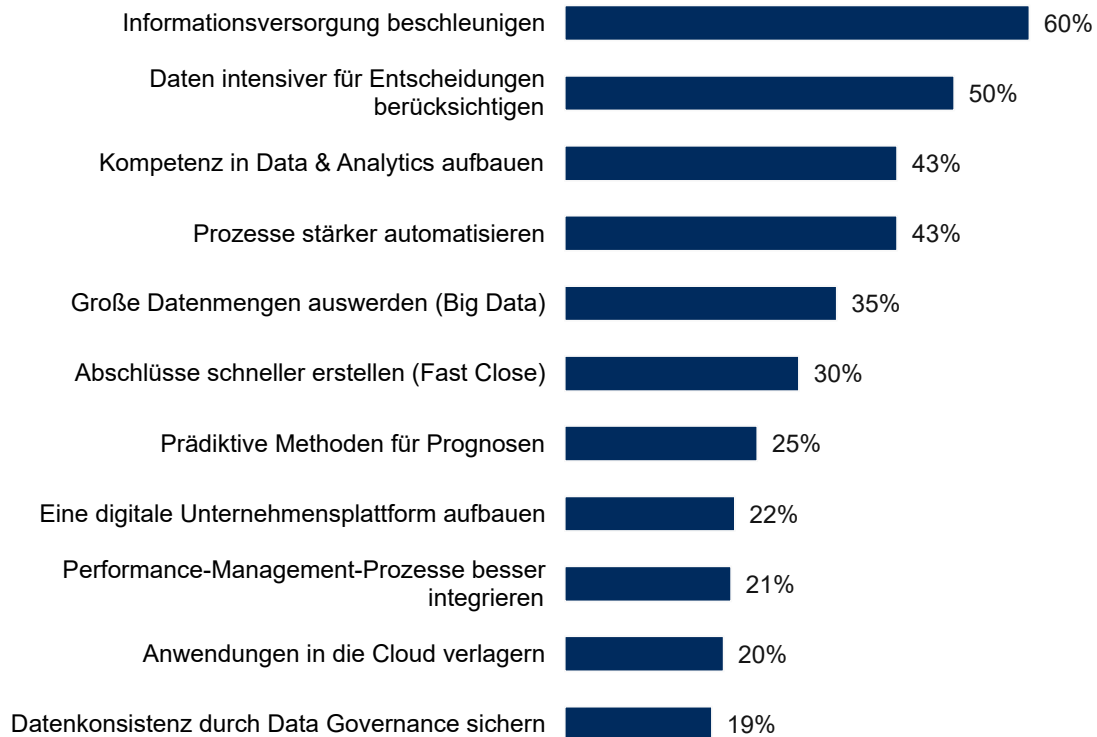
Das Zeitalter der Digitalisierung stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Viele Märkte sind durch neue Geschäftsmodelle dynamischer und disruptiver geworden, Globalisierung und länderübergreifende Wertschöpfungsketten haben die Kontrollreichweite (Span of Control) von internationalen Geschäftstätigkeiten und unterschiedlichen Geschäftsmodellen stark erhöht. Hierdurch gewinnen das Monitoring und die Prognose von finanziellen Zielgrößen als Teil des Financial Performance Managements (FPM) zunehmend an Bedeutung.

Die wesentlichen Schwerpunkte, die Unternehmen dabei im Rahmen der eigenen Digitalisierung des FPM verfolgen, sind (siehe Abbildung 1):

- Eine beschleunigte Informationsversorgung für Entscheider
- Die zunehmende Berücksichtigung von internen und externen Daten zur Entscheidungsfindung
- Eine stärkere Nutzung von Daten und Analytics in Entscheidungs- und Steuerungsprozessen
- Die Digitalisierung der internen Prozesse als wesentliche Grundlage für deren Optimierung als auch weitere Automatisierung

Das Monitoring und die Prognose von finanziellen Zielgrößen als Teil des Financial Performance Managements (FPM) gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Innovative Ansätze für die Unternehmenssteuerung sowie damit verbunden neue und effizientere Wege der systematischen und datengetriebenen Entscheidungsunterstützung sind mehr denn je gefragt.



**Abbildung 1: Welche Schwerpunkte verfolgt Ihr Unternehmen aktuell im Bereich Finanzen und Controlling?**  
 (Quelle: BARC-Studie „Performance Management in dynamischen Märkten“, n=205)

Die digitale Transformation zwingt Unternehmen, sich zu datengetriebenen Organisationen zu entwickeln und ein umfassendes Bewusstsein für die Relevanz von Daten und Analytics für die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu schaffen. Die Verfügbarkeit von Daten und Analytics für Steuerungszwecke, Entscheidungen und Optimierung ist in einem dynamischen und kompetitiven Umfeld essenziell. Die Geschwindigkeit, mit der aus Daten Erkenntnisse gewonnen und Zusammenhänge abgeleitet werden können, ist entscheidend und Organisationen müssen deshalb zunehmend Know-how für Daten und Analytics aufbauen. Daten haben nur dann einen hohen Wert, wenn sie zur richtigen Zeit, in der richtigen Qualität zur Entscheidungsfindung beitragen können.

Vor diesem Hintergrund sieht sich der Finanz- und Controlling-Bereich in Unternehmen, das sogenannte Office of Finance (auch Office of the CFO), mit einer Reihe von gestiegenen Erwartungen und Forderungen der internen und externen Stakeholder

Die digitale Transformation zwingt Unternehmen, sich zu datengetriebenen Organisationen zu entwickeln und ein umfassendes Bewusstsein für die Relevanz von Daten und Analytics für die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu schaffen.

konfrontiert, die insbesondere das Berichtswesen als zentrales Organ der Informationsbereitstellung betreffen. Diese lassen sich wie folgt skizzieren:

- Höhere Anforderungen an die Flexibilität und Agilität des internen Rechnungswesens (Controlling) sowie an die Frequenz der Berichterstattung
- Weitreichende Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Konsistenz des Datenmaterials
- Flexible Anpassung der Indikatoren und Steuerungsgrößen an Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategie
- Umfangreiche Planungs-, Simulations- und Prognosefunktionalität
- Umfangreiches Regelwerk für die externe Berichterstattung, basierend auf Rechnungslegungsstandards, Compliance-Vorschriften sowie Berichtsformaten (E-Bilanz, XBRL-Taxonomien)
- Aktuelle Trends wie beispielsweise Nachhaltigkeit, CSR (Corporate Social Responsibility) und Value Reporting

## Wandel im Rollenverständnis des Chief Financial Officer (CFO)

Angesichts der aktuellen Herausforderungen wandelt sich das klassische Rollenverständnis des CFO. In der Vergangenheit war dessen Rolle in Organisationen sehr stark nach innen und administrativ ausgerichtet, quasi als oberster Buchhalter, mit Verantwortung für das Liquiditäts- und Forderungsmanagement sowie der Beschaffung finanzieller Mittel. Nur selten erstreckten sich seine Aufgaben über die Bereiche Finanzierung, Rechnungswesen und Controlling hinaus.

In den vergangenen Jahren hat sich die Rolle des CFO jedoch stark verändert. Heute agiert er in den meisten Unternehmen auf Ebene des Vorstands oder der Geschäftsführung. Um seiner Rolle als interner Berater und Business-Partner der operativen Geschäftsführung gerecht zu werden, werden heute von CFOs zusätzliche Kompetenzen erwartet:

### Strategiekompetenz

Der Einfluss des CFO als strategischer Entscheider ist gestiegen. Dafür benötigt werden beispielsweise Fähigkeiten im Bereich der Simulation neuer Geschäftsmodelle und Umweltbedingungen, bei der Unterstützung von M&A-Transaktionen sowie bei der Gestaltung neuer Finanzierungsmodelle.

In den vergangenen Jahren hat sich die Rolle des CFO stark verändert. Heute werden von CFOs zusätzliche Kompetenzen erwartet: Strategiekompetenz, Analyse- und Prognosekompetenz, Datenkompetenz sowie Technologiekompetenz.

## Analyse- und Prognosekompetenz

Die Fähigkeit, Daten zu analysieren und zu interpretieren sowie die richtigen Rückschlüsse daraus zu ziehen, um im Rahmen von Forecasts und Prognose-Rechnungen unternehmerische Entscheidungen zu unterstützen, ist vor dem Hintergrund sich permanent beschleunigender Managementzyklen von zentraler Bedeutung.

## Datenkompetenz

Das Verständnis für die Qualität und Aussagefähigkeit sowie optimale Organisation finanzieller und nicht-finanzieller Daten, für ein effizientes und aussagefähiges Berichtswesen an externe und interne Stakeholder, gehört zu den klassischen Aufgaben des Office of Finance. Im Zuge der digitalen Transformation wird die Datenkompetenz zunehmend zur Schlüsselkompetenz.

## Technologiekompetenz

Verbunden mit der Datenkompetenz wird von CFOs ein fundiertes IT-Verständnis und Technologiekompetenz erwartet. IT-Systeme sind die Basis jeglicher digitalen Transformation und Basis für die Effizienzsteigerung in Prozessen. Dies gilt für die Automatisierung von Prozessen mittels Robotic Process Automation (RPA), genauso wie für den Einsatz der richtigen Werkzeuge für Reporting, Konsolidierung und Abschlusserstellung als auch Planung und Prognose.

## Herausforderungen bei der Digitalisierung des Office of Finance

Da sich dynamische Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung und digitalen Disruption häufig durch Akquisitionen zusätzliche Geschäftsfelder und neue Märkte erschließen oder ihr Portfolio um neue Geschäftsmodelle erweitern, unterliegt die Enterprise-Resource-Planning-Systemlandschaft (ERP) als Basissystem aller Geschäftstransaktionen einem ständigen Wandel und Anpassungsprozess. Die meist historisch gewachsene Uneinheitlichkeit von ERP-Lösungen ist daher ein wiederkehrendes Thema und homogene ERP-Systemlandschaften in Organisationen eher die Ausnahme als die Regel.

Heterogene ERP-Landschaften zählen heute zu den Top-Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung des Office of Finance (siehe Abbildung 2). Problematisch ist insbesondere die sich daraus ergebende inkonsistente und verteilte Datenbasis als Grundlage für das externe aber auch das interne Berichts-

Heterogene ERP-Landschaften zählen heute zu den Top-Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung des Office of Finance.

wesen. Als charakteristische Merkmale heterogener Systemlandschaften sind unter anderem zu nennen:

- Uneinheitliche Stammdaten
- Unterschiedliche Datenformate
- Unterschiedliche Datenstände durch uneinheitliche Abschlussprozesse
- Divergierende Berechnungsmethoden für Kennzahlen

Als Folge dieser Situation ergeben sich in der Regel hohe (manuelle) Aufwände, um Daten zusammenzuführen und auswertbar zu machen (beispielsweise im Rahmen der Intercompany-Abstimmung), was zu Lasten von Geschwindigkeit, Qualität und Mitarbeiterkapazitäten geht. Viele Unternehmen streben deshalb nach einer Vereinheitlichung und Harmonisierung der ERP-Systemlandschaft als auch einer konsistenten Zusammenführung aller Daten in einem zentralen Datenspeicher (Data Warehouse).

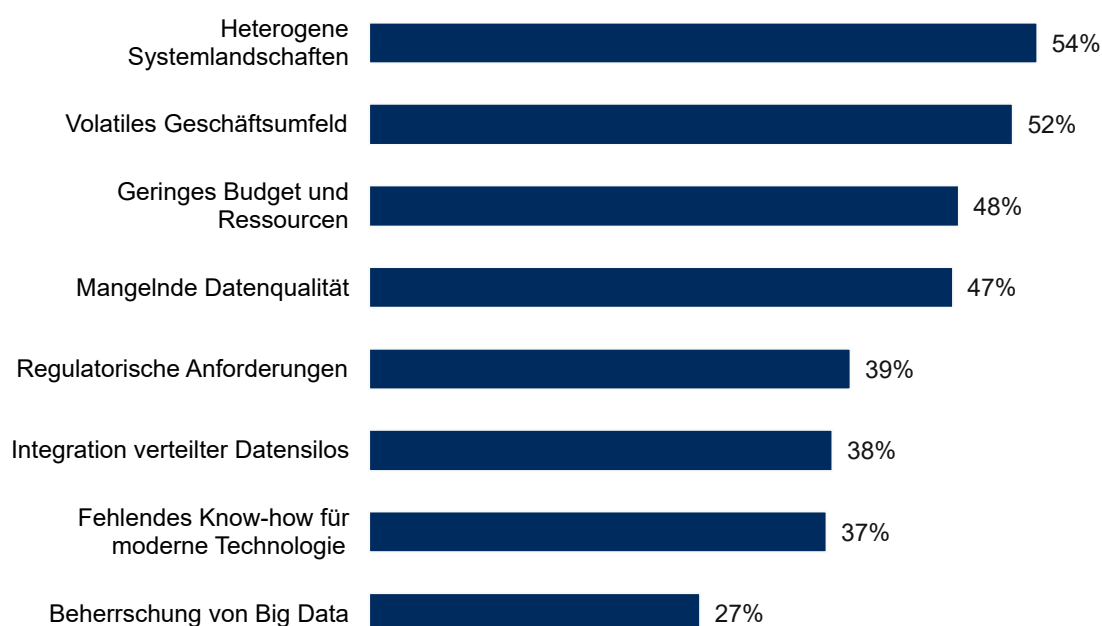
Die Umsetzung dieses Gedankens stößt in der Realität jedoch auf erhebliche Widerstände, sind doch die Adaption beziehungsweise Reorganisation von ERP-Systemen typischerweise Projekte von langer Laufzeit und mit einem hohen finanziellen und personellen Einsatz verbunden.

Ähnliches gilt für klassische Data Warehouses, deren Aufbau und Pflege sich in der Praxis als zeit- und ressourcenintensiv und im Ergebnis ebenfalls als wenig flexibel herausstellen. Zudem fehlt den IT-basierten Datenbanksystemen in aller Regel sowohl die notwendige Systemfunktionalität für Finanzdaten („Financial Intelligence“), für Reporting, Planung und Konsolidierung als auch die Agilität und Self-Service-Funktionalität, die im Tagesgeschäft des Controllers unabdingbar sind. Insofern stellen klassische Data Warehouses im Zuge der Digitalisierungsstrategie des Office of Finance lediglich ein mögliches Element und nicht einen ganzheitlichen Lösungsansatz dar. Zielführend kann es deshalb sein, dem Fachbereich finanzdatenfokussierte Ausschnitte des Data Warehouses zur Verfügung zu stellen (beispielsweise in Form eines „Financial Data Mart“).

Ein weiterer Sachverhalt, der bei der Digitalisierung von Finanzprozessen zu Schwierigkeiten führen kann, ist die meist historisch bedingte Trennung von externem und internem Rechnungswesen beziehungsweise von Accounting und Controlling. In den überwiegenden Fällen gehen mit dieser Trennung isolierte Datensilos sowie unterschiedliche Definitionen und Ermittlungsmethoden für identische oder zumindest verwandte betriebswirtschaftliche Sachverhalte einher. Die häufigsten Folgen sind Doppelarbeiten in beiden Bereichen, Konfusion über die „richtige“ Kennzahl bei Informationsempfängern sowie komplizierte und zeitaufwändige Überleitungsrechnungen. Eine weitere Herausforderung der Trennung von Accounting und Controlling

Die Trennung von externem und internem Rechnungswesen kann bei der Digitalisierung von Finanzprozessen zu Schwierigkeiten führen.

ist vielfach die unterschiedlichen Software-Lösungen, die jeweils eingesetzt werden. Während im Accounting für die externe Berichterstattung häufig spezialisierte Werkzeuge, insbesondere für die Konzernrechnungslegung eingesetzt werden, ist im Controlling und damit primär für das interne Rechnungswesen nach wie vor Excel als kleinster gemeinsamer Nenner für Reporting und Planung anzutreffen. Auch diese systemtechnische Uneinheitlichkeit in Bezug auf die Software-Werkzeuge für Accounting und Controlling steht einer einheitlichen und digital unterstützten Entscheidungsunterstützung in Unternehmen entgegen.



**Abbildung 2: Vor welchen Herausforderungen stehen Sie heute im Rahmen der Digitalisierung des Finanz- und Controlling-Bereichs? (Quelle: BARC-Studie „Performance Management in dynamischen Märkten“, n=205)**

## Lösungsansätze durch Harmonisierung und Chancen durch moderne FPM-Systeme

Ein Lösungsansatz, um die Herausforderungen der Trennung von Accounting und Controlling zu meistern, besteht darin, eine inhaltliche, methodische und datentechnische Konvergenz von externem und internem Rechnungswesen anzustreben. Den inhaltlich maßgeblichen Bezugsrahmen bildet dabei das externe Rechnungswesen mit seiner primären Ausrichtung am Informationsbedarf unternehmensexterner Adressaten sowie seinem standardisierten und kodifizierten Regelwerk, den Rechnungslegungsstandards. Durch die zunehmende Verbreitung und den Einfluss von Rechnungslegungsstandards internationaler

Streben Sie eine inhaltliche, methodische und datentechnische Konvergenz von externem und internem Rechnungswesen an.



Prägung wie den IFRS – die im Vergleich zu den HGB-Bestimmungen eine höhere Zukunfts- und Zahlungsstromorientierung aufweisen sowie sich im Rahmen der Segmentberichterstattung an internen Organisationsstrukturen ausrichten – ergeben sich ohnehin immer größere Überschneidungen zwischen Accounting und Controlling. Betrachtet man weitere Aspekte wie beispielsweise die IFRS-Regelungen zur Bilanzierung von Mitarbeiteroptionsprogrammen oder Angaben der Konzernführung für kapitalmarktorientierte Unternehmen, so ergeben sich daraus zusätzliche Gründe, die für die Integration von internem und externem Rechnungswesen sprechen.

Neben der inhaltlichen und methodischen Konvergenz muss bei der Harmonisierung von externem und internem Rechnungswesen auch die Vereinheitlichung der Datenbasis im Blick behalten werden. Eine konsistente Datenbasis, in der Daten aus Quellsystemen für Konzern-Accounting und Controlling zusammengeführt, aufbereitet und vorgehalten werden, stellt eine umfassende und unternehmensweite Plattform dar. Sie bildet einen Single Point of Truth (SPoT) und ermöglicht es – unabhängig von den individuellen Strukturen heterogener ERP-Systemlandschaften – finanzielle und nicht-finanzielle Informationen in konsistenter und nachvollziehbarer Weise an interne und externe Adressaten zu berichten.

Moderne FPM-Plattformen unterstützen die genannten Anforderungen aus beiden Welten und integrieren Funktionen für Konzernkonsolidierung, Planung, Reporting sowie Analytics. Eine Darstellung der Konzernstruktur nach den legalen Beteiligungsverhältnissen stellt dabei nur eine mögliche Sicht auf Daten und Kennzahlen dar. Im Sinne der Vereinheitlichung von internem und externem Berichtswesen sind jedoch genauso Darstellungen unterschiedlicher operativer Managementsichten möglich, beispielsweise zur Analyse der Performance einzelner Segmente, Business Units oder Profit-Center. Dadurch ermöglichen sie in Form einer Matrixkonsolidierung nicht nur die Sicht auf Einzelgesellschaften, sondern schließen auch Konzern- und Teilkonzernsichten mit ein.

Die Nutzung der Konzernkonsolidierungsfunktionalität moderner FPM-Plattformen beschränkt sich dabei nicht nur auf das vergangenheitsorientierte Ist-Reporting. Insbesondere im Rahmen von strategischer Planung und Szenario-Rechnungen, zum Beispiel bei der Simulation von Erwerb oder Veräußerung von Beteiligungen, offeriert sie enorme Vorteile bei der Darstellung der finanziellen Auswirkung strategischer Entscheidungen.

Abschließend und im Hinblick auf die externe Offenlegung von Unternehmensinformationen (sogenanntes Disclosure Manage-

Behalten Sie die Vereinheitlichung der Datenbasis für die Integration von externem und internem Rechnungswesen im Blick.

Moderne FPM-Plattformen bieten integrierte Funktionen für Konzernkonsolidierung, Planung, Reporting sowie Analytics und ermöglichen so eine ganzheitliche Unterstützung aller Finanz- und Controlling-Prozesse.



ment) bieten moderne FPM-Plattformen umfassende Funktionen für wesentliche Arbeitsschritte wie:

- Die Versionierung von Berichten
- Die Einhaltung von internem und externem Regelwerk
- Freigabeprozesse und Terminüberwachung (Workflow-Management) entlang des kompletten Prozesses der Abschlusserstellung und Offenlegung
- Die Steuerung von Meldeprozessen

## Fazit

Die Unterstützung des Office of Finance (auch Office of the CFO) durch moderne und anforderungsgerechte Software-Lösungen stellt ein wesentliches Element im Rahmen der digitalen Transformation dar, insbesondere wenn damit auch die Vereinheitlichung von internem und externem Berichtswesen verbunden ist. Die oftmals historisch bedingte inhaltliche und systemseitige Trennung von Accounting und Controlling sollte überwunden werden. Professionelle FPM-Plattformen ermöglichen dabei eine ganzheitliche Unterstützung aller Finanz- und Controlling-Prozesse.

Darüber hinaus bietet die zunehmende Verbreitung und Akzeptanz von internationalen Rechnungslegungsstandards wie beispielsweise IFRS im externen Rechnungswesen, mit ihrem Fokus auf Transparenz und umfangreichem Regelwerk für Indikatoren und Kennzahlen, einen Orientierungsrahmen für die Datenorganisation. Dieser kann auch hervorragend für das interne Rechnungswesen genutzt werden und eröffnet somit eine weitere Perspektive zur Vereinheitlichung der bisher getrennten Welten von Accounting und Controlling.

Unternehmen, deren internes Rechnungswesen (d. h. Planung und Reporting bis hin zu einer integrierten Konzernsicht mit Verknüpfung von Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Cash Flow) auf dem externen Rechnungswesen in einheitlichen Plattformen aufbaut, erzielen dadurch eine inhaltliche und technisch vereinheitlichte Planungs-, Steuerungs- und Kontroll-Sicht. Diese bildet einen entscheidenden Vorteil bei der Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie des Office of Finance.

Die Erfahrung zeigt abschließend, dass die Einführung moderner FPM-Lösungen immer mit einer Anpassung der relevanten Prozesse einhergeht – wenn nicht sogar diese wesentlich treibt. Die Einführung von unterstützenden Software-Plattformen eröffnet somit als Nebeneffekt auch Chancen zur Neugestaltung und Optimierung von Prozessabläufen sowohl im Accounting als auch im Controlling und trägt damit ebenfalls zum Gelingen der digitalen Transformation des Office of Finance bei.

Unternehmen, deren internes Rechnungswesen auf dem externen Rechnungswesen in einheitlichen Plattformen aufbaut, erzielen dadurch eine inhaltliche und technisch vereinheitlichte Planungs-, Steuerungs- und Kontroll-Sicht.

## IDL – an insightsoftware company

IDL ist der führende Anbieter von Software für das Financial Performance Management mit Hauptsitz in Deutschland und Tochtergesellschaften in Österreich, Frankreich und der Schweiz. IDL ist spezialisiert auf die Entwicklung von Software für Konsolidierung, Planung, Analyse und Reporting sowie auf kompetente Beratung zu diesen Themen. Zuverlässigkeit, Engagement, Professionalität und technologische Innovation sind die Markenzeichen von IDL. Seit Anfang der 90er Jahre setzen mehr als 1.100 Konzerne und international tätige mittelständische Unternehmen sowie die öffentliche Hand IDL Software ein, um Qualität, Zeitersparnis und Effizienzsteigerung im Finanzbereich und im Controlling zu realisieren.

IDL ist Teil von insightsoftware. insightsoftware ist ein führender Anbieter von Software für das Office of the CFO. Mehr als 25.000 Unternehmen weltweit verlassen sich auf die Best-in-Class Lösungen von insightsoftware für Reporting, Analyse, Budgetierung, Prognose, Konsolidierung und Steuer, um Produktivität, Transparenz, Genauigkeit und Compliance zu steigern.

Die IDL Software für Financial Performance Management integriert Applikationen für Konzernkonsolidierung, Finanzplanung, operative Planung, Managementreporting, regulatorisches Berichtswesen und Analyse. Alle Applikationen von IDL nutzen einen Single Point of Truth für Konzernfinanzdaten.

Herausragende Usability, hohe Automatisierung und Fachlichkeit zeichnet IDL Software aus. Anwender können flexibel entscheiden, bis zu welchem Grad sie auf den mitgelieferten fachlichen Content setzen oder eigene Anforderungen abbilden. Die Konsolidierungssoftware von IDL hat ein Testat nach dem Prüfungsstandard IDW-PS-880.

Umfassende Dienstleistungen und Services bieten die IDL Unternehmensgruppe und ihre Partner für:

- Konzeption und Beratung
- Lösungsarchitektur
- Implementierung
- Projektmanagement
- Begleitung der Konzernkonsolidierung
- Ausbildung und Schulung
- fachlichen und technischen Support



an **insightsoftware** company

### Kontakt

IDL – an insightsoftware company

Tel. +49 6082 9214-0

[idl-info@insightsoftware.com](mailto:idl-info@insightsoftware.com)

[www.idl.eu](http://www.idl.eu)

# BARC – Business Application Research Center



## Making Digital Leaders

BARC ist ein europaweit führendes Analystenhaus für Unternehmenssoftware mit Fokus auf die Bereiche Data, Business Intelligence (BI) und Analytics, Enterprise Content Management (ECM), Customer Relationship Management (CRM) und Enterprise Resource Planning (ERP).

Indem wir empirische und theoretische Forschung, Fachexpertise und Praxiserfahrung verbinden, unterstützen wir Organisationen dabei, das digitale Unternehmen von morgen zu werden.

Diese einzigartige Kombination aus Wissen, Informationsaustausch und Unabhängigkeit zeichnet unsere Leistungen in den Bereichen Research, Events und Beratung aus.

## Research

Unsere BARC-Studien aus interner Marktforschung, Softwaretests und Analystenkommentaren geben Ihnen die Sicherheit, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Unsere unabhängige Forschung bringt Marktentwicklungen auf den Punkt, testet Software und Anbieter auf Herz und Nieren und gibt Anwendern einen Ort, ihre Meinung kundzutun.

## Events

Entscheidungsträger und führende Köpfe der IT-Branche kommen auf BARC Events zusammen. BARC-Seminare in Kleingruppen, Online-Webinare oder Konferenzen mit jährlich mehr als 1.000 Teilnehmern bieten allesamt Inspiration und Interaktivität. Durch einen Austausch mit Peers und den Überblick über Trends und Marktentwicklungen erhalten Sie neue Impulse für Ihr Business.

## Beratung

In vertraulichen Expertenworkshops, Coachings oder Inhouse-Beratungen verwandeln wir die Bedürfnisse Ihres Unternehmens in zukunftssichere Entscheidungen. Wir geben Ihnen erfolgreiche, ganzheitliche Konzepte an die Hand, mit denen Sie richtige Informationen korrekt nutzen. Unsere Projektunterstützung deckt alle Stufen des erfolgreichen Einsatzes von Software ab.

## Deutschland

BARC GmbH  
Berliner Platz 7  
D-97080 Würzburg  
+49 931 880 6510  
[www.barc.de](http://www.barc.de)

## Österreich

BARC GmbH  
Hirschstettner Straße 19  
/ I / IS314  
A-1200 Wien  
+43 660 6366870

## Schweiz

BARC Schweiz GmbH  
Täferstraße 22a  
CH-5405 Baden-Dättwil  
+41 56 470 94 34

## Rest of the World

+44 1536 772 451  
[www.barc-research.com](http://www.barc-research.com)

