

# Das Finanzwesen im Wandel

## Zunehmende Kritik des Managements und der Kapitalgeber am Finanzwesen

Die jüngere Vergangenheit ist u.a. durch die zunehmende Globalisierung der Märkte geprägt. International ausgerichtete Unternehmen reagieren u.a. durch eine vermehrte Bildung internationaler Unternehmensstrukturen darauf.

### Kritik am Finanzwesen

Unternehmen, die dem schnellen externen und internen Wandel unterworfen sind, benötigen zur fundierten Unterstützung der Unternehmensführung zunehmend ein Finanzwesen, das in der Lage ist, Veränderungen und Szenarien flexibel abzubilden. Das traditionelle Finanzwesen birgt jedoch Risiken, die zu unangenehmen Überraschungen für das Management und die Kapitalgeber führen können. Dazu zählen:

- verfehlte Ergebnisprognosen,
- nicht beachtete Risikogeschäfte,
- mangelnde Zahlenkonsistenz,
- viele, widersprüchliche Reports,
- zu hoch aggregierte Kennzahlen,
- fehlende Aktualität.

Es verwundert daher nicht, dass Veränderungen gefordert werden und der erforderliche Wandel von der Informationssammlung zum Informationsmanagement, zunehmend zur Chefsache erklärt wird. Das Erfordernis einer proaktiven, wert- und risikoorientierten Unternehmenssteuerung generiert Erwartungen an das Reporting, denen das traditionelle Finanzwesen meist nur unzureichend entspricht.

### Neue Reporting-Anforderungen

Die neu entstandenen Anforderungen an das Finanzwesen (insbs. an das Reporting) können folgendermaßen strukturiert werden:

#### Relevanz

Die Entwicklung geschäftsfeldspezifischer, wertorientierter Kennzahlen, die im gesamten Unternehmensverbund nach einheitlichen Regeln gerechnet werden, wird mit steigendem Nachdruck gefordert. Eine repräsentative Umfrage der KPMG hat ergeben, dass sich bei der Wahl des Shareholder-Value-Konzeptes die Methode Economic Value Added (EVA®) durchgesetzt hat. Darüber

hinaus wird auch die Aufnahme von Nicht-Finanzdaten in die unterjährige und die Jahresabschluss-Berichterstattung gefordert. Die wachsende Abhängigkeit von den internationalen Kapitalmärkten führt schließlich auch zur Forderung nach parallel erstellten, unterjährigen Abschlüssen nach internationalen Rechnungslegungsnormen (IAS oder US GAAP).

#### Zuverlässigkeit

Die Zuverlässigkeit soll einerseits durch die Konsistenz und andererseits durch die Genauigkeit erhöht werden. Durch die unternehmensweite Standardisierung von Verfahren und Methoden (Methode der Gemeinkostenverteilung, Kostenrechnungsverfahren, einheitlicher Kontenrahmen) soll die Konsistenz verbessert werden. Die unternehmensweit einheitliche Behandlung der unterjährigen Bildung von Rückstellungen, der Abgrenzung aperiodischer Aufwendungen und Erträge sowie der Abstimmung der Intercompany-Beziehungen, erhöht die Genauigkeit im Reporting.

#### Komplexität

Die Integration von Legal- und Management-Reporting, die Harmonisierung der Informationsströme und die Realisierung eines geschlossenen, durchgängigen Reportingkonzeptes, sollen die Vielfalt teilweise konkurrierender Berichte beseitigen und dadurch die Komplexität, nicht zuletzt für die Berichtsempfänger, verringern. Die geringere Komplexität ermöglicht dem Management dann wieder den zielgenauen Zugriff auf die benötigten Steuerungsinformationen.

#### Effizienz

Die Effizienzsteigerung im Reporting soll letztlich zu einer zeitnahem Bereitstellung verlässlicher, steuerungsrelevanter Informationen führen. Die Forderung von Periodenabschlüssen (Legal-Einheiten und Sparten) nach nationalen und internationalen Rechnungslegungsnormen, in Jahresabschlussqualität, innerhalb

weniger Arbeitstage nach Ultimo, ist daher nicht selten.

### Realisierungsprojekte

Um die gestiegenen Erwartungen erfüllen zu können, ist ein tiefgreifender Wandel im Finanzwesen erforderlich. Es muss die eigene Rolle neu definieren, den Wandlungsprozess einleiten, und konsequent als Informationsdrehscheibe des Unternehmens ausgebaut werden. Statt Informationssammlung und -verwaltung, wird der Fokus künftig auf das Informationsmanagement zu legen sein.

Die Realisierung moderner und leistungsfähiger Reporting-Systeme vollzieht sich i.d.R. in zwei aufeinanderfolgenden Teilprojekten. Das erste Teilprojekt behandelt die Auswahl, Definition, Standardisierung und die Dokumentation der Reporting-Inhalte. Das zweite Teilprojekt befasst sich mit der Neugestaltung, der Automatisierung und der Optimierung der Reporting-Prozesse. Durch die Realisierung einer modernen Reporting-Konzeption wird das Finanzwesen wieder zum gefragten Business-Partner des Managements, da es alle relevanten Reporting-Daten bereitstellt und die an es heran getragenen Informationsbedürfnisse schnell, zuverlässig und widerspruchsfrei befriedigen kann.

Rudolf H Müller, Unternehmensberatung Rudolf Müller, Gamlen

Karl Heinz Pfitzmayer, KPMG Consulting GmbH, Düsseldorf