

Das Spannungsfeld Konzernreporting

1 Änderung der Rahmenbedingungen

Die jüngere Vergangenheit ist gekennzeichnet durch eine tiefgreifende, strukturelle Veränderung der Märkte und der Rahmenbedingungen von international ausgerichteten Konzernen.

Als wesentliche Treiber dieses Wandels lassen sich hervorheben:

- Entstehung von Global Playern
- Umstrukturierungsprozesse durch M&A und Allianzen i.V.m. „carve outs“ und IPOs
- Shareholder Value Orientierung
- Neue Anforderungen der Deutschen Börse AG und internationaler Börsen
- Integriertes Risiko-Reporting und Risikomanagement (KonTraG)
- Online, real time decision support Erwartungshaltung

Die Herausforderungen des externen Wandels haben auch grundlegende Auswirkungen auf den Finanzbereich und stellen dessen traditionelle Arbeitsweise in Frage.

Verfehlte Ergebnisprognosen, unbeachtete Risikoengagements, zu hoch aggregierte Finanzkennzahlen, unzureichende Konsistenz des Zahlenwerkes sowie fehlende Aktualität und Steuerungsrelevanz sind die wesentlichen Kritikpunkte.

Mit dieser Kritik sind untrennbar Forderungen nach aktuellen, konsistenten und steuerungsrelevanten Informationen verbunden.

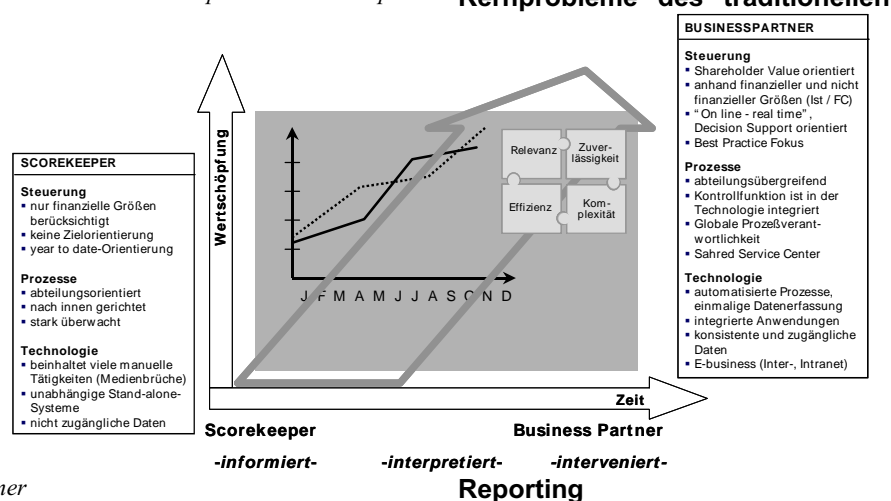
In diesem Beitrag werden die erforderlichen konzeptionellen Veränderungen im Finanzbereich (insbesondere in verschachtelten Konzernstrukturen) einerseits und deren er-

folgreiche Transformation in die betriebliche Reporting-Praxis andererseits vorgestellt.

2 Neue Erwartungen an das Konzernreporting

Die Sicherung von Transparenz und kurzen Reaktionszeiten als Antwort auf diese neuen Herausforderungen – insbesondere in Pre- und Postmerger Phasen sowie in turbulenten und dynamischen Märkten – erfordert ein radikales Umdenken im Konzern, insbesondere jedoch im Finanzbereich. Letzterer ist – um den neuen Anforderungen gerecht werden zu können – konsequent als Informationsdrehscheibe des Unternehmens auszubauen. Dies erfordert den Transformationsprozess des Finanzbereichs vom Scorekeeper zum Business Partner (vgl. Abbildung 1).

Abb. 1: Vom Scorekeeper zum Businesspartner



ner

Im Rahmen einer proaktiven, wert- und risikoorientierten Unternehmenssteuerung werden Erwartungen insbesondere an das Konzernreporting gestellt, denen deutsche Konzerne derzeit oft nur unzureichend entsprechen. Beispielhaft seien hier die Schwerfälligkeit bei der laufenden Ermittlung einer konzernweit einheitlich definierten Topkennzahl zur Unternehmenssteuerung sowie die mangelnde technische und ab-

lauforganisatorische Primärdatenverwaltung als fundamentale Basis zur Erstellung von Abschlüssen nach nationalen und internationalen Rechnungslegungsstandards genannt.

Nicht zuletzt die neuen Anforderungen der Deutschen Börse AG [1], die ab dem Jahr 2001 für alle DAX und MDAX-Werte Quartalsabschlüsse in einer dem Jahresabschluss vergleichbaren Qualität verlangen, stellen viele Unternehmen zwangsläufig vor die Aufgabe, den Transformationsprozess im Finanzbereich voranzutreiben.

Erfahrungsgemäß läßt sich das traditionelle Reporting durch vier Kernproblembereiche kennzeichnen, die typischerweise in Kombination anzutreffen sind (vgl. Abb. 2).

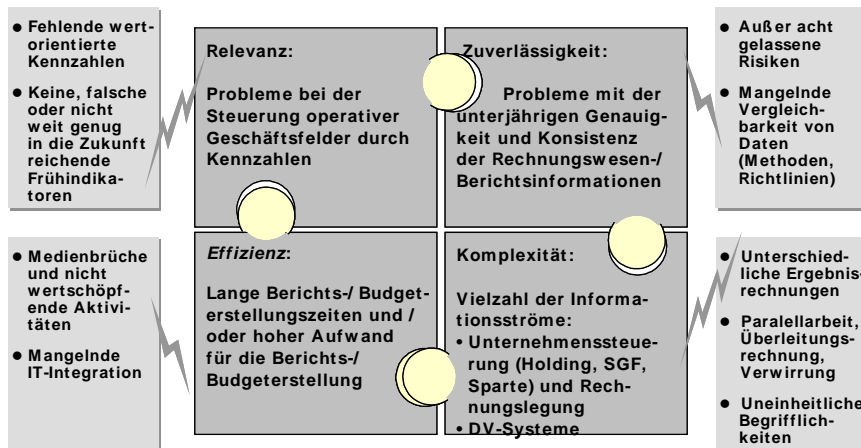


Abb. 2: Kernprobleme des traditionellen Reporting

Die **Relevanz** der zur Unternehmenssteuerung verwendeten Kennzahlen wird häufig dem Risikograd sowie der Volatilität des Geschäftes nicht gerecht. Darüber hinaus ist das Reporting deutscher Konzerne noch immer durch einen dominanten Stellenwert von Financials (Bilanz, GuV, Kapitalflußrechnung) geprägt, während Non-Financials, wie Frühindikatoren (bspw. Kündigungsraten) und Pipelinegrößen (bspw. Auftragseingang), eher von untergeordneter Bedeutung zu sein scheinen.

Wesentliche Probleme resultieren überdies aus der **Komplexität** des Reportings. Diese wird überwiegend durch eine Vielzahl von im Konzern vorhandenen, konkurrierenden Informationsströmen hervorgerufen, die aufwendige Anpassungs- und Überleitungsrechnungen erforderlich machen. Beispielhaft seien hier der Dualismus von Legal und Management Reporting sowie konkurrierender Zahlenwerke nach Local GAAP (bspw. HGB) bzw. US-GAAP/IAS genannt.

Ein weiteres, vor allem hinsichtlich der Kapitalmarktkommunikation entscheidendes Kernproblem des Reportings wird durch die mangelnde **Zuverlässigkeit**, d. h. Konsistenz und Genauigkeit, der Daten hervorgerufen. Dadurch wird die Aussagefähigkeit und Vergleichbarkeit der Daten verschiedener Teilkonzerne,

Einzelgesellschaften und Unternehmensbereiche ein und desselben Konzerns wesentlich beeinträchtigt.

Die **Effizienz** und Dauer der Berichterstattung – sowohl unterjährig als auch zum Jahresabschluss – ist in vielen deutschen Konzernen aufgrund der vorzufindenden System- und Prozessvielfalt nicht oder nicht hinreichend gewährleistet. Insbesondere der unzureichende Automatisierungsgrad erfordert nach wie vor einen erheblichen Anteil nicht wertschöpfender aber zeitintensiver manueller Eingabe-, Abstimmungs- und Korrekturarbeiten.

eines effizienten, leistungsfähigen Reportings

Ausgangspunkt für eine moderne Konzern-Berichterstattung ist ein **geschlossenes und durchgängiges Reportingkonzept**. Unter Geschlossenheit des Reportingkonzeptes wird dabei die Integration aller Einzelrechnungen des Reportings wie z.B. Bilanz der Einzelgesellschaften (EG) und Unternehmensbereiche, GuV, Ergebnisrechnung, Kapitalflußrechnung der EG und Unternehmensbereiche, Shareholder Value Rechnung und Non-Financials z.B. in Form einer Balanced Scorecard, verstanden. Die Durchgängigkeit des Konzeptes stellt die konzernweit einheitliche Anwendung der Reportingprinzipien sicher und erlaubt sowohl die Vergleichbarkeit der Daten unterschiedlicher Unternehmensbereiche als auch die rasche Analyse der Daten mittels sog. konzernweit vordefinierter **Analysesequenz**. Abbildung 3 stellt schematisch ein geschlossenes Reporting-Modell dar.

Abb. 3: Schema eines geschlossenen Reporting-Modells

Erfahrungsgemäß steigt die Akzep-

Legal Reporting	Mgmt. Reporting	DB-Rechnung
Nettoumsatzerlöse	Nettoumsatzerlöse	Nettoumsatzerlöse
Betriebsleistung	Betriebsleistung	Betriebsleistung
		DB1
		DB2
		DB3
	GE-Ergebnis	DB4
Ordentl. Ergebnis	Ordentl. Erg. (SBU)	Wertbeitrags-Rechnung
		Operat. Bereich
		Fonds
	EBIT vor a.o. Erg.	EBIT vor a.o. Erg.
		Operat. Ergebnis nach Steuern
		OWB SBU/AG

Kapitalflußrechnung
Jahresüberschuß
Mittelzufluß aus operativer Tätigkeit
Mittelzufluß aus Investitionstätigkeit
Mittelzufluß aus Finanzierungstätigkeit
Zahlungsmittel zum Jahresende

Bilanz	Bilanz

3 Merkmale und konzeptionelle Bestandteile

tanz einer Konzernsteuerungskonzeption, je transparenter und einfaches

cher sie aufgebaut ist. Dies gilt insbesondere für die Ermittlung von .

Shareholder Value Kennzahlen sowie mittels Balanced Scorecards dargestellter Kausalbeziehungen, besonders, wenn diese die Grundlage für die variable Vergütung des Managements und der Mitarbeiter bildet.

Ziel eines leistungsfähigen Konzern-Reporting ist es daher, durch Optimierung der Reporting-Inhalte, Prozesse und Systeme einen geringen Komplexitätsgrad sowie hohe Zuverlässigkeit, Effizienz und Relevanz aufzuweisen

Die **Relevanz** des Reportings wird wesentlich durch die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse der verschiedenen Hierarchiestufen innerhalb eines Konzerns bestimmt. Daher kennzeichnet sich ein modernes Reporting durch einen modularen Aufbau, vergleichbar der Konzernpyramide. So kann sichergestellt werden, dass einerseits die Durchgängigkeit und Kompatibilität der Informationen gewährleistet wird, andererseits der Detaillierungsgrad der Informationen mit zunehmender operativer Geschäftsverantwortung steigt.

Ein modernes Reporting ohne laufende Ermittlung einer Shareholder Value Kennzahl je Unternehmensbereich erscheint heute unvorstellbar. Eine repräsentative Untersuchung der DAX 100 Werte durch KPMG [2] zum Thema Value Based Management hat ergeben, dass sich bei der Wahl des Shareholder Value Konzeptes in Deutschland derzeit die Methode des *Economic Value Added* (EVA[®]) – in unterschiedlichen Ausprägungen – signifikant gegenüber anderen Verfahren durchsetzen konnte.

Zunehmend wird die Relevanz der Reportinginformationen durch Berücksichtigung nicht finanzieller Kennzahlen (Non-Financials) signi-

fikant erhöht. In der Praxis hat sich dabei der Einsatz unternehmensbereichsindividueller Balanced Scorecards [3] bewährt.

Regelmäßig lässt sich die **Komplexität** des Reportings durch die Vereinheitlichung der Informationsströme, der Harmonisierung des Legal und Management Reportings sowie der Festlegung einer führenden Rechnungslegungsnorm, z.B. nach IAS, reduzieren.

Zur Erhöhung der **Zuverlässigkeit** sind einerseits die Konsistenz mittels Standardisierung der Verfahren und Methoden (bspw. Kostenrechnungsverfahren, Methode der Gemeinkostenverteilung, einheitlicher Konzernkontenrahmen) zu verbessern. Andererseits ist die Genauigkeit im Reporting zu erhöhen. Dies gilt für die konzerneinheitlichen Behandlung von Routinetransaktionen, wie z.B. der unterjährigen Bildung von Rückstellungen sowie der Abgrenzung aperiodischer Aufwendungen und Erträge, die normalerweise in einer Konzernbilanzierungsrichtlinie festgehalten sind. Insbesondere ist jedoch sicherzustellen, dass Nicht-Routine-Transaktionen, wie die Behandlung von Geschäftsrissen, konzerneinheitlich bewertet und im Reporting abgebildet werden.

Die **Effizienz** des Konzernreportings lässt sich u.a. entscheidend durch eine Optimierung des Intercompanyclearing- und Konsolidierungsprozesses steigern. Insbesondere sollten nicht wertschöpfende Aktivitäten, wie manuelle Erfassungs- und Korrekturarbeiten weitgehend DV-technisch gelöst werden. Aufgrund ständiger Umstrukturierungsprozesse in Konzernen wird es nicht oder nur bedingt gelingen, eine einheitliche IT-Plattform im Finanzbereich aufzubauen. Um so mehr wird es erforderlich, flexible Konsolidierungs- und Reportingtools einzusetzen, die die einfache Generierung von Schnittstellen zu

verschiedenen Vorsystemen erlauben. Die Ausdehnung und neue Anwendungsfelder des e-Business sollten zukünftig wesentlicher Bestandteil einer Systemstrategie des Finanzbereiches darstellen.

4 Implementierung Intelligent Reporting™*

*Markenschutz beantragt

Die Umsetzung von Intelligent Reporting™, die Vorgehensweise und die Maßnahmenschwerpunkte werden durch die Ausgangsbedingungen in den einzelnen Gesellschaften erheblich beeinflusst. Die konkrete Planung und Steuerung des Umsetzungsprojektes ist dabei von dem Grad der Unterstützung des Projektes durch das Top-Management, von der Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsfähigkeit der Organisation und von der Verfügbarkeit der personellen Ressourcen abhängig.

Die Projektpraxis hat gezeigt, dass eine frühzeitige und "ehrliche" Einschätzung dieser Ausgangsbedingungen den Erfolg des Umsetzungsprojektes maßgeblich beeinflusst.

Projekte zur Implementierung von Intelligent Reporting™ werden in der Regel in drei Teilprojekte unterteilt, die im wesentlichen nacheinander durchgeführt werden. Im ersten Teilprojekt wird ein Performance Check durchgeführt, um durch die klare Definition der verfolgten Ziele, die Durchführung einer einheitlichen Ist-Analyse und die systematischer Bündelung von Einzelmaßnahmen steuerbare Arbeitspakete für die erforderlichen Umsetzungsmaßnahmen zu erhalten. Das zweite Teilprojekt beinhaltet hauptsächlich die Auswahl und die Festlegung der neuen Reporting-Inhalte. Die vereinbarten, künftigen Reporting-Inhalte werden dabei einer Standardisierung in der gesamten Unternehmensgruppe unterzogen und für alle Beteiligten nachvoll-

ziehbar dokumentiert. Das folgende dritte Teilprojekt befaßt sich mit der Neugestaltung, Vereinheitlichung, Automatisierung und Beschleunigung der Reporting-Prozesse in der Einzelgesellschaft, in den Teilkonzernen und in der Holding.

Performance Check

Fehlende Kenntnisse der aktuellen Performance des eigenen Finanzbereiches bzw. über Best Practice Vergleichsmaßstäbe erschweren oft eine effiziente und schnelle Umsetzung der neuen Konzeption. Des weiteren ist es ohne ein geeignetes Instrumentarium schwierig, Prioritäten zu setzen und Wege zur Schließung von Performance Gaps aufzuzeigen.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich zu Beginn des Transformationsprozesses einen **Performance Check** durchzuführen. Dieser schafft Transparenz über die Performance der Finanzfunktionen und macht die Ergebnisse zwischen einzelnen Konzerngesellschaften vergleichbar.

Der Performance Check ist eine toolbasierte Methode zur Performance Analyse des Finanzbereiches und basiert auf einem bewährten **Approach** aus fünf Phasen (vgl. Abb. 4).



Abb. 4: Approach

Ist eine Vision des Finanzbereiches nicht vorhanden, wird diese zuerst erarbeitet (*Phase 1*). Hierzu gehört u.a. die Auswahl eines Holdingmodells, die Festlegung von Qualitäts- und Effizienzzielen im Reporting sowie die Herbeiführung eines Commitment zur proaktiven Unternehmenssteuerung. Dies erfolgt unter Berücksichtigung der Erwartungshaltung der Kapitalmärkte, geschäftsspezifischer Bedarfe und von Best Practices.

Im Anschluss daran erfolgt die Bestandsaufnahme – mittels einer detaillierten Checkliste – in der Holding, in den Teilkonzernen bzw. den Einzelgesellschaften eines Konzerns (*Phase 2 und 3*). Die Gesprächspartner sind dabei i. d. R. Leiter Rechnungswesen/ Controlling. Durch die strukturierte Performance Checklist ist sichergestellt, dass die Interviews vor Ort – trotz der Komplexität der Thematik – in ein bis zwei Tagen durchgeführt werden können. Eine Dokumentation der Interviews wird zur Validierung im Anschluss an die Gesprächspartner versandt und mit diesen abgestimmt.

Diese Ergebnisse sind die Basis für die anschließende Erstellung eines Gap-Profiles (*Phase 4*), aus dem Arbeitspakete zu Themen wie bspw.

- Qualitätsverbesserung der Reportinginhalte und -prozesse
 - Erhöhung der Prognosegenauigkeit
 - Verkürzung der Abschlusszeiten für das Monats-, Quartals- und Jahresabschlussreporting
- abgeleitet werden.

Diese Arbeitspakete, welche durch Einzelschritte weiter konkretisiert werden (*Phase 5*), erlauben eine genaue Priorisierung und Terminierung der einzelnen Aktivitäten zur Neuausrichtung des Finanzbereiches. Mögliche Zielkonflikte, die u.a. aus der begrenzten Anzahl von Ressourcen und Zeit sowie konkurrierenden Projekten (bspw. Ein-

führung neue Konsolidierungssoftware und gleichzeitige Verkürzung der Abschlusszeit) entstehen können, werden frühzeitig identifiziert und bei der Definition von Arbeitspaketen entsprechend berücksichtigt.

Auf der Basis eines so erstellten Aktionsplanes, ist das Management der Umsetzungsprojekte effizient möglich. Gleichzeitig wird das Umsetzungsrisiko reduziert.

Basis der Performanceanalyse ist ein, an Best Practice Erkenntnissen orientierter, standardisierter Bewertungskatalog, der nach den vier **Performance Maßen** Relevanz, Komplexität, Zuverlässigkeit und Effizienz strukturiert ist:

- **Relevanz:** Vollständigkeit und Maßgeblichkeit der verwendeten Steuerungsinformationen unter dem Gesichtspunkt der Analyse- und Prognoseeignung
- **Komplexität:** Umfang und Inhalt der Führungsinformationen sowie Parallelität von Berichten und Prozessen
- **Zuverlässigkeit:** Strukturierungs- und Standardisierungsgrad sowie vollständige unterjährige Erfassung aller wesentlichen Einflussfaktoren (Genauigkeit)
- **Effizienz:** Wirksamkeit von Prozessen, Verfahren und Methoden, inkl. der Inanspruchnahme von Ressourcen und der Laufzeit relevanter Prozesse

Durch Verwendung dieser vier Kriterien ist es möglich, auch heterogene Unternehmensstrukturen im Finanzbereich zu durchleuchten und konkrete Handlungsempfehlungen zur Neuorganisation zu geben.

Zu jedem der o.a. Kriterien sind in der Performance Checkliste Anforderungen und Merkmalsausprägungen hinterlegt, die sich an Best Practice Standards orientieren und eine detaillierte Analyse ermöglichen.

Alle Performance Maße sind in zwei Dimensionen unterteilt (bspw. Komplexität: Berichtsinhalte und Berichtsprozesse), was eine Portfeuilleddarstellung der Ergebnisse ermöglicht. Dadurch kann die Vielschichtigkeit der Ergebnisse sehr gut veranschaulicht und die Performance der Konzerngesellschaften optimal verglichen werden (vgl. Abb.5).

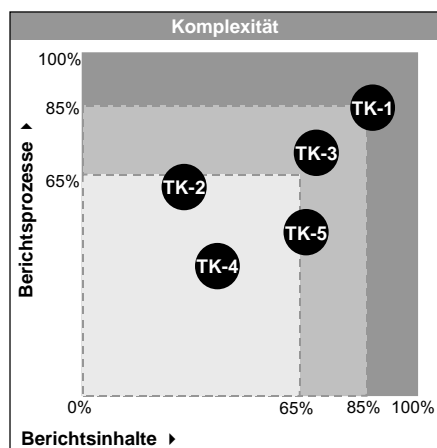


Abb.5: Ergebnisportfeuille

Auf Basis dieser Portfeuilleddarstellung können die Ergebnisse dem Management visualisiert und mit diesem diskutiert sowie Entwicklungspfade definiert werden.

Der Performance Check deckt – neben den hier bereits beschriebenen Modul Reporting – auch weitere Finanzfunktionen ab. Der Untersuchungsumfang kann projektspezifisch um folgende Module erweitert werden: Kostenrechnung, Planung und Risk-Management.

Die einheitliche Struktur und Durchgängigkeit des Tools gewährleisten, dass alle Module aufeinander aufbauen und der gesamte Reporting- und Planungsprozess – inkl. der Anforderungen des Risk-Management – abgedeckt wird.

Der Performance Check ermöglicht ein fokussiertes Benchmarking der eigenen Performance im Vergleich zu Best Practices in kürzester Zeit. Er ist somit nach unserer Erfahrung der ideale Einstieg in Projekte zur Neuausrichtung des Finanzbereichs.

Ausgestaltung neuer Reporting-Inhalte

Die Konzeption eines leistungsfähigen Reporting-Systems führt in der Regel dazu, dass die Einzelgesellschaften (EG) und die Teilkonzerne (TK) Daten für das Konzern-/Gruppen-Reporting zur Verfügung stellen müssen, die in dieser Form bis dahin:

- anders/abweichend berechnet wurden,
- vorhanden sind, aber nicht gemeldet wurden oder
- in den Vorsystemen noch nicht gespeichert wurden.

Zur Sicherstellung des durchgängigen Reporting-Konzeptes müssen aggregierte Kennzahlen wie Deckungsbeitrag oder EVA[®] nach neuen, einheitlichen Regeln berechnet werden. Auch die Vereinheitlichung der Bewertung von Beständen, Vorräten, Risiken oder Rückstellungen sowie die Abgrenzung von aperiodischen Aufwendungen erfordert oft Verfahrensanpassungen in den Einzelgesellschaften.

Beispiele für Daten, die i.d.R. in den Einzelgesellschaften vorliegen aber häufig nicht an die Holding gemeldet werden, sind Auftragseingang, -bestand und -reichweite.

Erfahrungsgemäß entstehen in den Einzelgesellschaften aber die größten Probleme, wenn nicht vorhandene Daten wie US-GAAP oder IAS-Abschlüsse, Bilanzen bzw. -GuV der Unternehmensbereiche oder Bewegungsarten an die Holding berichtet werden müssen.

Ob und in welcher Form die Reporting-Daten in der EG vorliegen, wurde bereits in einer detaillierten Analyse, in Form des Performance Check, zu Beginn des Umsetzungsprojektes geklärt. Diese Analyse hat den Gap zwischen geforderten und vorhandenen Daten vollständig und exakt bestimmt.

Im Folgenden sind die Detailmaßnahmen auf Ebene der Einzelgesellschaften, die zur Schließung des Gap erforderlich sind, detailliert zu planen. Diese Planung muß, wie die Projekterfahrung immer wieder zeigt, neben den erforderlichen Aktivitäten zur Erreichung des gewünschten Ergebnisses, auch die Festlegung der Verantwortlichen und die Realisierungstermine beinhalten. Die durchgeführten Umsetzungsprojekte zeigen, dass ein mangelndes Commitment i.d.R. zu erheblichen Projektverzögerungen in der jeweiligen Einzelgesellschaft und dadurch im Gesamtprojekt führt.

Die Projekterfahrungen zeigen weiterhin, dass eine sinnvolle, thematische Bündelung der Aktivitäten ratsam ist. Gute Ergebnisse wurden dann erzielt, wenn zunächst die Anforderungen realisiert wurden, die thematisch sehr nahe an den bekannten und erprobten Verfahrensweisen der EG lagen. Jeweils eigene Aktivitätenblöcke sollten für

- die Entwicklung von Bilanzen und-GuV der Unternehmensbereiche,
 - die Buchung und Verarbeitung von Bewegungsdaten,
 - die parallele Erstellung von Abschlüssen nach internationalen Rechnungslegungsnormen und
 - die Erfassung und Verarbeitung von Non-Financials
- gebildet werden.

Häufig können diese Aufgabenstellungen nur von einem eng begrenzten Personenkreis im Finanzbereich bearbeitet werden. Ist dies der Fall, verspricht eine aufeinanderfolgende Bearbeitung die besten Ergebnisse.

In der Projektphase zur Ausgestaltung der Reporting-Inhalte ist die Effizienz des Reporting-Prozesses zunächst -in einem gewissen Rahmen- von nachgeordneter Bedeutung. Erst wenn die benötigten Re-

porting-Daten grundsätzlich verfügbar und die Datenqualität annähernd zufriedenstellend ist, kann die Effizienz des Prozesses als Aufgabenstellung fokussiert werden.

Optimierung und Vereinheitlichung der Reporting-Prozesse

Die Erwartungshaltung von Management und Kapitalmarkt, künftig steuerungsrelevante Informationen aktueller als zum gegenwärtigen Zeitpunkt zu erhalten, stellt für die berichtenden Einheiten ein erhebliches, mehrdimensionales Problem dar.

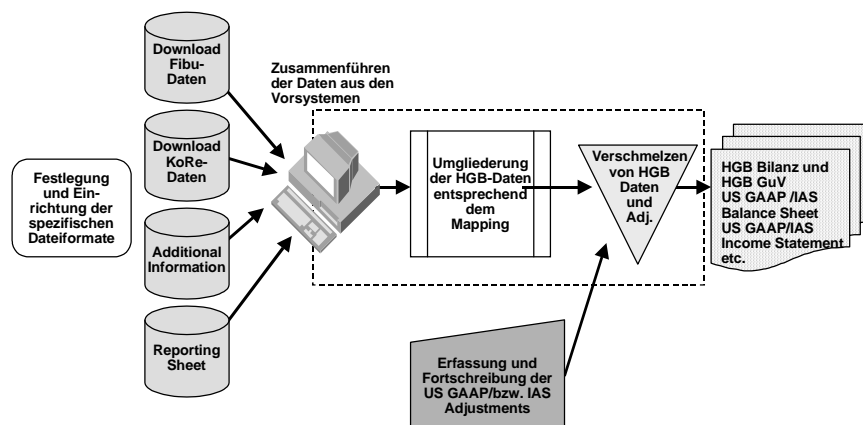
Die Bereitstellung „neuer“ Reporting-Informationen wie Abschlüsse der Unternehmensbereiche etc. führt zunächst zu Mehraufwand in den berichtenden Einheiten. Dieser Mehraufwand soll aber in oft erheblich kürzerer Zeit bewältigt werden, obwohl das Reporting-Personal i.d.R. bereits unter hoher Arbeitsbelastung leidet. Dieses Dilemma kann nur durch konsequente Optimierung und Vereinheitlichung aller bestehenden Prozesse in den Einzelgesellschaften, Teilkonzernen und der Holding erreicht werden.

Der Ausgangspunkt zur Optimierung der Prozesse ist die detaillierte Erhebung der bestehenden Verfahrensweisen und deren anschließende Analyse. In den EG, in denen ein Performance Check durchgeführt wurde, bilden dessen Ergebnisse eine gute Grundlage für die erforderliche Analyse. Die Analyse muß die vorhandenen Engpässe, die der Beschleunigung der Prozesse entgegenstehen, aufdecken. In der Praxis sind die Probleme häufig in den Bereichen:

- Löhne und Gehälter,
 - Bestandsbewertungen,
 - Intercompany-Abstimmungen,
 - Rückstellungen und
 - Währungsumrechnung
- zu finden.

Im Anschluß an die Identifikation der zeitlichen Engpässe, müssen zunächst Maßnahmen ergriffen werden, die das Vorziehen des Buchungsschlusstermins und die Beschleunigung des Periodenabschlusses in der Finanzbuchhaltung (Fibu) ermöglichen. Dabei wird empfohlen, sich an Best Practice Beispielen zu orientieren.

Nach erfolgter Definition und zumindest teilweiser Realisierung der Verbesserungsmaßnahmen zur Datensammlung und -bereitstellung,



muss in den Einzelgesellschaften der Sub-Prozess zur Weiterverarbeitung der Reporting-Daten optimiert werden.

Die Schwachstellen dieses Sub-Prozesses werden in hohem Maße durch abweichende Datenstrukturen zwischen Vor- und Reporting-Systemen und durch die fehlende Integration der DV-Systeme bestimmt. Die Folge sind umfangreiche, manuelle Erfassungs- und Abstimmstätigkeiten

Die **Standardisierung und Automatisierung des Datenflusses** von unterschiedlichen Vorsystemen (die Vorsysteme variieren häufig sowohl innerhalb einer EG als auch i.d.R. zwischen den reportenden Einheiten einer Unternehmensgruppe) stellt erfahrungsgemäß eine schwer zu lösende Problemstellung dar. Die optimale Lösung, ein vollständig integriertes, in allen Konzerngesellschaften einheitliches System mit identischen, reporting-konformen

Datenstrukturen, lässt sich aus vielen Gründen nicht realisieren. Zum einen würde die konzernweite Einführung eines solchen Systems i.d.R. ein immenses Investitionsvolumen erfordern. Zum anderen würde diese Systemvereinheitlichung mehrere Jahre Zeit beanspruchen.

Abb. 6: Struktur und Elemente von SIR
Während dieser Zeit würde das geforderte Reporting nur zum Teil zur Verfügung stehen und auch die Ba-

systeme könnten nur mit verminderter Performance arbeiten.

Ebenfalls nicht realisierbar sind individuell programmierte Schnittstellen zwischen den einzelnen Systemen. Einerseits ist das dafür benötigte DV-Personal oft nicht vorhanden und andererseits würde ein immenser Pflegeaufwand generiert. Zur Beseitigung dieses Dilemmas wurde, durch die Unternehmensberatung Rudolf Müller und die C & S Consulting & Solution GmbH, die "Solution for Intelligent Reporting (SIR)", als flexibles, „universell einsetzbares“ Schnittstellen-Tool entwickelt. SIR löst sowohl DV-Probleme, als auch inhaltliche Probleme des modernen Reporting.

Zur Beseitigung der Schnittstellenprobleme, erlaubt SIR die Verarbeitung von Standard-Download-Dateien (ASCII) der Vorsysteme. Für alle Dateien, die eingelesen werden sollen, muß der Anwender lediglich einmalig die Strukturen

und die Inhalte der Input-Dateien definieren. In gleicher Weise sind die Formate für die Export-Dateien (EG-internes Reporting, TK-Reporting, Konsolidierung) durch den Anwender den Anforderungen entsprechend, flexibel zu gestalten.

Die wesentlichen Verarbeitungsfunktionen umfassen:

- Umstrukturierung der Reporting-Daten aus Vorsystemen (bspw. Fibu) in die Reporting-Struktur der Holding (= Mapping),
- Verteilung von Werten der Legaleinheiten (z.B. aus Bilanz und GuV) auf die Management-Entities, wenn die Vordaten keine Werte der Unternehmensbereiche liefern,
- Umbewertung der Daten, wenn mehrere Rechnungslegungsnormen parallel Geltung besitzen, durch die Verarbeitung von Adjustments,
- unterjährige (einfachste) Konsolidierung und
- unterjährige (einfachste) Währungsumrechnung

Die Struktur von SIR ist in der Abbildung 6 dargestellt.

Da bei der Umstrukturierung und der Umbewertung der Reporting-Daten das Risiko sehr hoch ist, etwaige Verarbeitungsfehler nicht mehr zu erkennen oder nicht mehr zu finden, hält SIR für alle wesentlichen Verarbeitungsschritte Abstimmlisten bereit.

Dadurch wird die Zuverlässigkeit und die Konsistenz der Reporting-Daten gewährleistet.

Der Einsatz von SIR zur Standardisierung und Automatisierung weist wesentliche Vorteile auf:

- ohne Zeitverzug für den Anwender verfügbar und entsprechend der betrieblichen Anforderungen gestaltbar

- Strukturen müssen nur einmal eingerichtet werden, der regelmäßige Reporting-Prozess wird standardisiert und effizient gestaltet
- hohes Maß an Flexibilität, Unabhängigkeit und Zuverlässigkeit

Die letzte Phase der Umsetzung der Intelligent Reporting™ Konzeptionen beginnt, wenn der erste Reportingzyklus einmal erfolgreich durchlaufen wurde. In dieser Phase erfolgt dann eine systematisch geplante Qualitätsverbesserung. Sukzessive, Schritt für Schritt wird dabei die Qualität der reportierten Daten verbessert und die Effizienz des Prozesses erhöht. Auch in dieser Phase werden konkrete Maßnahmenpläne erarbeitet. Von Reporting-Zyklus zu Reporting-Zyklus werden diese dann abgearbeitet.

In der Projektpraxis hat es sich bewährt, ein Meßinstrument für den Nachweis der Qualitätsverbesserung zu entwickeln und einzusetzen. Durch konsequentes Monitoring des Zielerreichungsgrads, bezogen auf die Reporting-Ziele der Holding, können die erreichten Erfolge nachgewiesen und verbleibende inhaltliche und organisatorische Probleme lokalisiert werden.

Im Verlauf dieser Phase wird sich das Reporting im Konzern Schritt für Schritt den bestehenden Anforderungen annähern und zeitnah, qualitativ hochwertige, steuerungsrelevante Informationen für das Management und die Kapitalmärkte zur Verfügung stellen. Die Transformation des Finanzbereichs vom Scorekeeper zum Business Partner wird vollzogen, so daß dieser den bestehenden Erwartungen wieder gerecht wird.

5 Fazit

Die tiefgreifenden Veränderungen der Rahmenbedingungen für Konzerne und Unternehmensgruppen

erfordern zunehmend einen weitreichenden organisatorischen Wandel im Finanzbereich.

Durch Vereinheitlichung von Legal- und Management-Reporting, Bereitstellung von Segmentabschlüssen, Entwicklung von konzernweitlichen, shareholder-value-orientierten Steuerungsgrößen und online decision support, kann der Finanzbereich seinen Stellenwert als Business Partner des Managements und der Kapitalgeber zurückgewinnen.

Der Erfolg des Transformationsprozesses erfordert ein systematisches Vorgehen, die Orientierung an Best Practice Standards, die Lösung der Schnittstellenprobleme zwischen den DV-Systemen und die Überführung der entwickelten Konzeption in ein systematisches Umsetzungsmanagement mit anschließender, kontinuierlicher Verbesserung der Reporting-Inhalte und der Reporting-Prozesse.

Durch die Einführung von Intelligent Reporting™ wird der Finanzchef zum gefragten Business Partner, da er alle relevanten Reporting-Daten bereitstellt und die an ihn intern (Management) und extern (Kapitalmarkt) heran getragenen Informationsbedürfnisse schnell, zuverlässig und widerspruchsfrei befriedigen kann.

Stichwörter

- Intelligent Reporting
- Qualität des Finanzwesens
- Best Practice
- Performance Check
- Organisatorischer Wandel

Key Words

- Intelligent Reporting
- Finance Quality
- Best Practice
- Performance Check

■ Organizational Change

Summary

The fundamental change of capital market requires global players to set up a transformation process of their corporate finance functions from Scorekeeper to Business Partner. Finance needs a new approach as well as new solutions for the effective handling of reporting data.

Within this transformation process, Intelligent Reporting™ focuses on the key issues of traditional financial organizations: relevance, complexity, reliability, and efficiency.

The concept of Intelligent Reporting™ is based on four reporting principles:

- uniform key data without transition,
- one unique reporting process for legal- and management reporting,
- integrated consolidation and reporting system and
- uniform data pool.

In order to put the Intelligent Reporting™ principles into practice, the “Solution for Intelligent Reporting” (SIR) has been developed, which focuses on interface issues.

The transformation of Finance from top (Corporate finance function) to bottom (Legal Entity finance function) within a reasonable time frame requires

- top management’s sponsorship
- an integrated program management approach
- a well structured project schedule and
- a highly committed and experienced mixed project team including Corporate and Legal Entities

Once, these fundamental requirements have been fulfilled, the organ-

izational change within the finance functions is leading to continuous improvement of reporting quality and the reporting process.

Autorenvorstellung:

Diplom-Kaufmann **Michael M. Klatt** ist Manager der World Class Finance Praxis der KPMG Consulting, Frankfurt. Als Produkt Manager „Intelligent Reporting“ sind seine fachlichem Schwerpunkte die Bereiche: Reporting, Planung, Risk-Reporting, Controlling und Internationale Rechnungslegung.

Diplom-Kaufmann **Rudolf Herbert Müller** ist Inhaber der Unternehmensberatung Rudolf Müller, Gamlen, mit langjähriger und vielfältiger Projekterfahrung in den Schwerpunkten Controlling, Kostenmanagement und Reporting.

Diplom Betriebswirt (FH) **Karl-Heinz Pfitzmayer** ist Manager der World Class Finance Praxis der KPMG Consulting, Düsseldorf. Als Produkt Manager des „Performance Check“ sowie aufgrund vielfältiger Projekterfahrung liegt der Fokus seiner Arbeit auf den Bereichen: Reporting, Controlling und Abschlusszeitenverkürzung.

Literaturverzeichnis:

- [1] Deutsche Börse AG, Leitfaden zu den Aktienindizes der Deutschen Börse, Frankfurt, 1999
- [2] KPMG Consulting, Shareholder Value Konzepte – Eine Untersuchung der DAX 100 Unternehmen, Frankfurt/M., 2000
- [3] R. S. Kaplan/D.P. Norton, The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996