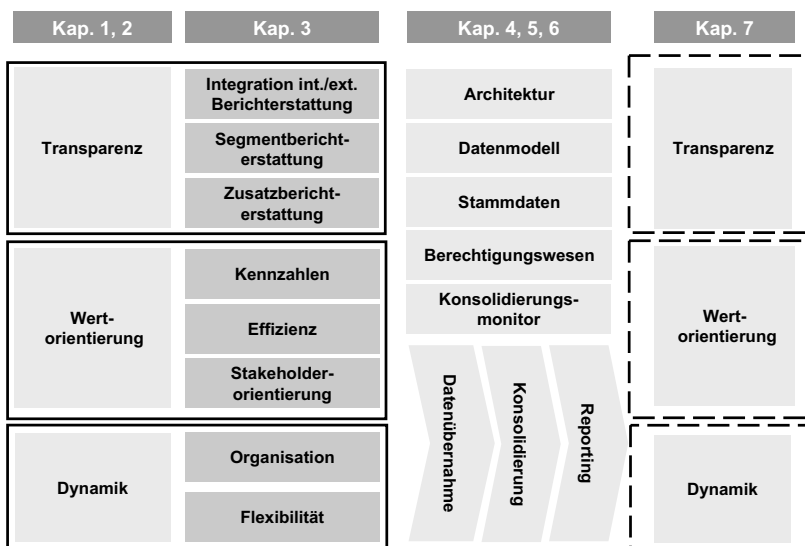


Tristan Werner  
Stephan Mumenthaler  
Andreas H. Schuler  
Dieter Grossmann

# ***Innovatives Reporting mit SAP SEM BCS 4.0***

Zukunftweisende Reportingkonzepte  
und deren praktische Umsetzung  
bei einem Global Player

# 3 Konzepte und Lösungsansätze für die Umsetzung der Anforderungen



Den in Kapitel 2 aufgezeigten Anforderungen der Financial Community auf die Finanzfunktion der Unternehmen kann man nur mit ausgefeilter IT-Unterstützung begegnen. Allerdings konnten besonders im Finanzbereich bis heute die sog. Führungsinformationssysteme den Ansprüchen der Entscheider bezüglich Aussagekraft und Qualität, zeitnaher Verfügbarkeit und Wirtschaftlichkeit oft nicht genügen.

Neue Konsolidierungslösungen im Bereich Data Warehouse und Business Intelligence bieten jedoch umfangreiche Möglichkeiten, diese gestiegenen Anforderungen zu erfüllen. Neben den technischen Implikationen bei der Einrichtung einer Konsolidierungssoftware werden in Kapitel 3 auch prozessuale und organisatorische Implikationen für das Unternehmen betrachtet. Es werden allgemeingültige Lösungsansätze vorgestellt, die sowohl externe Anforderungen der Finanzmärk-

te als auch die internen Anforderungen des Managements an die Finanzfunktion effizient umsetzen.

Ausgehend von den beschriebenen Anforderungen im Kapitel 2, wie Globalisierung und Transparenz, Wertorientierung und Wertschöpfung sowie Dynamik und Flexibilität, werden hier Tool-unabhängige Lösungsansätze vorgestellt. Hierbei stehen folgende ausgewählte Themen im Fokus:

- Schaffung einer höheren Transparenz in der Unternehmenssteuerung durch Integration von internem und externem Rechnungswesen, Berücksichtigung der zunehmenden Bedeutung der Segmentberichterstattung, Erhöhung der Datenqualität der Finanzinformationen sowie Integration von Zusatzberichterstattung in den Abschlussprozess
- Abbildung einer wertorientierten Unternehmenssteuerung durch Definition von wertorientierten Spitzenkennzahlen sowie deren Verankerung in den operativen Prozessen der Geschäftsfelder
- Dynamik und Flexibilität im dynamischen Unternehmensumfeld am Beispiel der effizienten Behandlung von M&A Aktivitäten

Am Ende des Kapitels wird auf allgemeine IT-technische Grundprinzipien eingegangen, die die Grundlage für eine moderne IT-Lösung für ein global tätiges Unternehmen bilden.

### **3.1 Sicherstellung von Transparenz in der Unternehmenssteuerung**

Das Financial Reporting bildet die Grundlage für die Steuerung des Unternehmens und umfasst sowohl die Anforderungen der internen Berichterstattung als auch die Erfordernisse der externen Finanzpublizität.

Das Interesse der Financial Community und der SEC richtet sich nicht mehr nur auf das Gesamtunternehmen, sondern immer mehr auf die einzelnen geschäftsführenden Bereiche. Die Financial Community setzt nicht nur steigende Erwartungen an die Performance des Unternehmens, sondern auch an Aktualität, Transparenz und Detaillierung der Unternehmenspublizität. Dies bedeutet, dass die Rechnungslegung und die daraus abgeleitete Finanzpublizität für die Geschäftsfelder stärker als bisher auch externen Qualitätsanforderungen genügen muss.

Ziel sollte es sein, einen durchgängigen ablauftechnisch standardisierten Gesamtprozess für die externe Rechnungslegung zu etablieren. In diesem Prozess lassen sich die Financial Statements (v.a. Bilanz, GuV, Kapitalflussrechnung) der Geschäftsfelder ohne Schlüsselungen und Allokationen aus den originären Geschäftstransaktionen der Gesellschaften aggregieren.

Innerhalb der künftigen Konsolidierungslogik soll der Konzern entsprechend der externen Rechnungslegung abgebildet werden, sodass sich der Konzernabschluss aus den Abschlüssen der operativen und nichtoperativen Geschäftsfelder unter Einbeziehung zentraler Themen ermitteln, darstellen und erläutern lässt. Die hierfür notwendigen und für dezentrale Einheiten verpflichtenden Standards definieren die Finanzfunktion.

### 3.1.1 Die Integration von externem und internem Reporting

Obwohl das Thema der Integration oder Harmonisierung von externem und internem Reporting bereits länger in der Literatur (vgl. Küting/Weber, 2003) sowie in der Unternehmenspraxis (vgl. Schuler / Pfeifer (2001)) diskutiert wurde, so stellt man heute noch fest, dass in den meisten Unternehmen diese Harmonisierung noch nicht vollzogen wurde. Die bereits erwähnte, von Accenture im Frühjahr 2003 durchgeführte, Studie belegt, dass immer noch 69% der Unternehmen eine organisatorische Trennung zwischen internem und externem Berichtswesen vornehmen.<sup>1</sup>

Vier Gründe führen zu dieser Trennung:

- **Unterschiedliche inhaltliche Anforderungen:** Für die interne Berichterstattung müssen Gesellschaftsinformationen mit einer Detaillierung nach Segmenten geliefert werden, wohingegen die externe Berichterstattung für die Konsolidierung zwingend eine Detaillierung der Informationen nach der gesellschaftsrechtlichen Struktur benötigt. Für die Zusammenführung und Verarbeitung dieser unterschiedlichen Informationen haben sich traditionell zwei Abteilungen gebildet, die entsprechend den Anforderungen der jeweiligen Informationsempfänger entweder auf die interne oder die externe Berichterstattung spezialisiert sind.

---

1. Vgl. Reporting Excellence Studie

- **Unterschiedliche zeitliche Anforderungen:** Auch in zeitlicher Hinsicht haben Kapitalgeber und Management traditionell unterschiedliche Erwartungen an das Reporting. Während für die externe Berichterstattung in der Regel jährliche Konzernabschlüsse 90 Tage nach Geschäftsjahresende (SEC) und teilweise unterjährige Quartalsabschlüsse gefordert sind, hat das Management das Bedürfnis nach einer viel häufigeren Berichterstattung. Um dem Management intern Konzerninformationen schneller zur Verfügung stellen zu können, entwickelte sich die interne Berichterstattung unabhängig von der externen. Beispielsweise nutzt die interne Berichterstattung häufig täglich aktualisierte Kennzahlen, um mit der vom Management gewünschten Schnelligkeit Entscheidungsgrundlagen bereitstellen zu können.
- **Unterschiedliche rechtliche Anforderungen:** Die interne Berichterstattung unterliegt keiner externen Reglementierung, sondern wird ausschließlich vom Management bestimmt. Dieses benötigt in erster Linie Informationen über die tatsächliche Performancefähigkeit des Unternehmens. Dagegen werden Inhalte und Publizität der externen Berichterstattung durch Gesetze, Rechnungslegungsstandards und Börsenzulassungsvorschriften genau bestimmt. Um zum einen die Anforderungen des Managements und zum anderen die rechtlichen Vorschriften zu erfüllen, entwickeln sich die externe und interne Berichterstattung unabhängig voneinander. Durch den Management Approach im Rahmen von US-GAAP wird die Integration auch gefordert.
- **Technische Möglichkeiten:** Die traditionelle Trennung von interner und externer Berichterstattung ist auch durch begrenzte technische Möglichkeiten begründet. Um die anfallenden großen Datenmengen effizient und kostengünstig verarbeiten zu können, waren große Konzerne in der Vergangenheit gezwungen, die interne und externe Berichterstattung in spezifischen Systemen zu realisieren. Als Konsequenz dieser ursprünglich getrennten IT-Systeme gibt es auch heute oft noch unterschiedliche technische Lösungen für die interne und externe Berichterstattung.

Vor allem aus Kosten- und Qualitätsgründen werden die vormalig getrennten Vorgehensweisen, Geschäftsabläufe und organisatorischen Abteilungen der internen und externen Berichterstattung zunehmend harmonisiert (vgl. Abbildung 3.1). Dieser Trend wird durch neue Finanzgesetze wie Basel II und Sarbanes-Oxley, sowie erhöhte Transparenzanforderungen der externen Stakeholder noch

verstärkt. Ab dem Geschäftsjahr 2005 sind zudem alle kapitalmarkt-orientierten Konzerne in der europäischen Union verpflichtet, ihre Jahresabschlüsse nach IFRS aufzustellen.<sup>2</sup> Dies macht für viele Unternehmen die Anpassung der Rechnungslegungsvorschriften und die inhaltliche Angleichung von interner und externer Berichterstattung erforderlich.

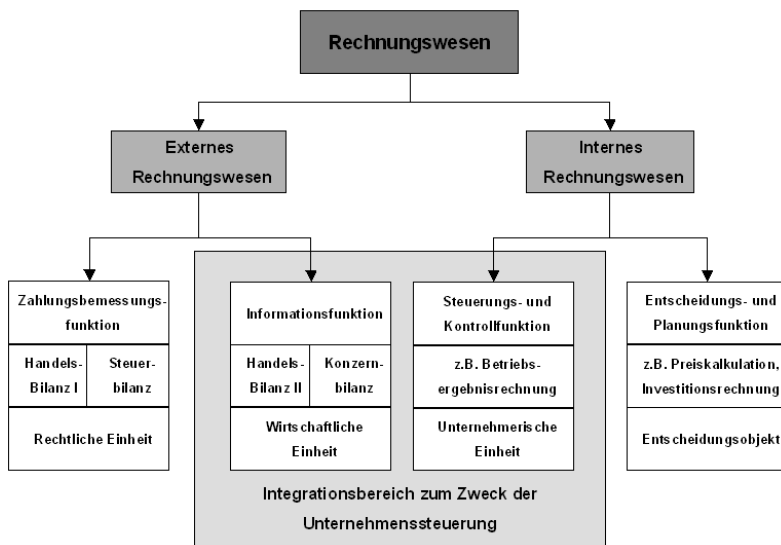


Abbildung 3.1 Integration der internen und externen Berichterstattung

Eine vollständige Integration zwischen interner und externer Berichterstattung in einem global tätigen Konzern ist auf Grund der Komplexität oftmals nicht in einem Schritt zu bewältigen. Um den Übergang möglichst reibungslos zu gestalten, müssen Zwischenstufen identifiziert werden, über die eine phasenweise Annäherung an die vollständige Integration erreicht wird. Diese sollte abhängig von der organisatorischen und technologischen Performancefähigkeit des Unternehmens erfolgen. Die Integration kann zum Beispiel über die folgenden drei Stufen vonstatten gehen:

### 1 Zusammenführung

Die Zusammenführung ist durch eine fehlende Harmonisierung geprägt. Die Datenbasis ist zunächst getrennt, erst im letzten Stadium der Zusammenführung wird eine gemeinsame Datenbasis genutzt.

2. Für europäische Unternehmen, die auch in den USA an der Börse notiert sind und daher bereits nach US-GAAP berichten, gilt allerdings ein Aufschub bis 2007.

Es gibt bis zur letzten Stufe der Zusammenführung mehr als zwei Datenerhebungen, mehrere Abläufe und Datenlieferungen. Die Daten werden auf Gesellschaftsebene erfasst. Validierungen werden, wenn überhaupt, manuell durchgeführt. Es bestehen generell verschiedene, nicht überleitbare Kontenpläne. Eine Überleitbarkeit zwischen der internen und externen Berichterstattung ist nur auf aggregierten Konsolidierungsebenen möglich.

Die Segmentkonsolidierung wird in Form einer vereinfachten Management-Konsolidierung (d. h. ohne Abgleich zum externen Abschluss) durchgeführt. Meist sind mehrere Systeme im Einsatz. Die Aufbauorganisation ist durch eine strikte Trennung der internen von der externen Berichterstattung geprägt.

Diese trennenden Faktoren werden auf dem Weg zu einer vollständigen Integration, das heißt mit steigendem Harmonisierungsgrad, beseitigt.

#### **② Integration/Harmonisierung**

Die Stufe der Integration ist erreicht, wenn es nur noch eine Datenerhebung gibt, automatische Validierungen zwischen Abschluss- und Managementdaten (intern und extern) im System durchgeführt werden, eine Abgleichstruktur für die Konsolidierungshierarchie und eine eindeutige Überleitung der Kontenpläne existiert. Es wird allerdings nur eine vereinfachte Segment-Konsolidierung (mit Abgleich zum externen Abschluss) durchgeführt. Die Aufbauorganisation wird von einer funktionalen Trennung zwischen interner und externer Berichterstattung hin zu einer Prozessorientierung verändert.

Die Harmonisierung ist ein Teilaspekt der Integration. Zentraler Punkt ist die Überleitbarkeit der verschiedenen Positions- und Kontenpläne der internen und externen Berichterstattung. Jedem Konto des externen Abschlusses muss eine Position der internen Berichterstattung zugeordnet sein. Durch derart harmonisierte Konten- und Positionspläne ist eine Abstimmung der gemeldeten Werte möglich. Zusätzlich zur Überleitbarkeit ist es erforderlich, dass Partnerinformationen eine Konsolidierung in der internen Berichterstattung gestatten, die zu gleichen Werten führt, wie die meist sehr viel komplexere Konsolidierung des externen Abschlusses. Ziel der Integration ist es, die im externen Rechnungswesen gewonnenen Informationen in zunehmendem Maße für die Konzernsteuerung zu nutzen.

Für einen Wechsel von den kontinentaleuropäischen auf die internationalen Rechnungslegungsstandards US-GAAP / IFRS bedarf es einer Harmonisierung der internen und externen Berichterstattung. Diese

stellt noch nicht zwangsläufig eine Integration dar, sie ist jedoch durch einen terminlichen und inhaltlichen Abgleich zwischen interner und externer Berichterstattung gekennzeichnet. Damit stellt die Harmonisierung der internen und externen Berichterstattung einen ersten Schritt hin zur Integration und zu einem effizienten Reporting dar.

Für die Integration beider Berichterstattungen hat, ausgehend von der strategischen Neuausrichtung des Konzernberichts wesens, eine gleichzeitige und nachhaltige Anpassung von Prozessen, Technologien und der Aufbauorganisation zu erfolgen. Die Integration setzt unter anderem eine gemeinsame Datenbasis innerhalb eines einheitlichen DV-Systems, einen gemeinsamen Prozess für die interne und externe Berichterstattung sowie eine am Idealprozess orientierte Organisation voraus.

Die Stufe der Integration sollte von jedem Unternehmen angestrebt werden, da hierdurch eine hohe Effizienzsteigerung erzielbar ist. Auf dieser Stufe können die Anforderungen der externen wie der internen Interessengruppen effizient erfüllt werden.

### **③ Vollintegration**

Die Vollintegration ist das Idealziel der Harmonisierung. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass eine Datenbasis vorhanden ist, ein System, ein Kontenplan und eine Konsolidierungskreishierarchie genutzt werden sowie eine vollständige Segmentkonsolidierung durchgeführt wird. Validierungen sind nicht mehr notwendig, da sowohl interne als auch externe Berichterstattung auf die gleiche Datenbasis zugreifen.

Erfasst wird sowohl auf Ebene der legalen Einheiten als auch auf Ebene der Segmente. Dadurch wird es innerhalb eines einheitlichen Prozesses möglich, neben der Konzernbilanz auch Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen auf Teilkonzern- und Segment- bzw. Geschäftsfeldebene zu erstellen.

Die Vollintegration stellt ein Idealziel dar, das von den meisten Unternehmen auf Grund der organisatorischen und technologischen Komplexität bisher noch nicht verwirklicht wurde. Es sind jedoch fließende Übergänge hin zu einer Vollintegration möglich (vgl. Abbildung 3.2).



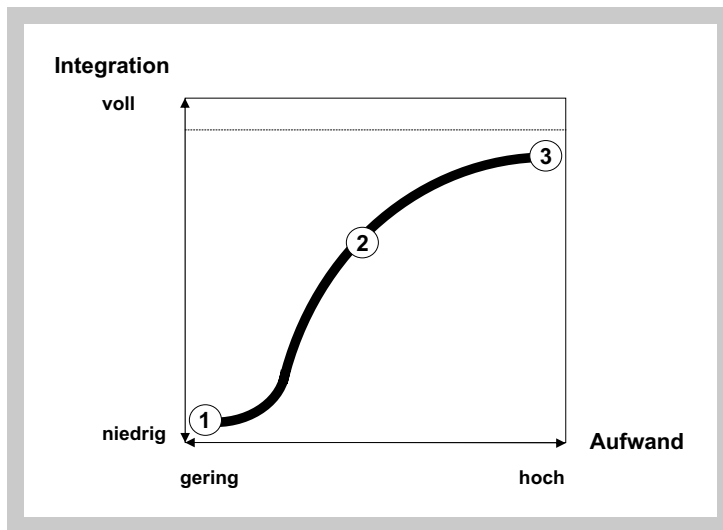


Abbildung 3.2 Die drei Stufen des Integrationsprozesses

Die Deutsche Lufthansa AG hat durch mehrere Maßnahmen eine höhere Transparenz bei der Finanzkommunikation erreicht:

- Durch die Harmonisierung von interner und externer Rechnungslegung konnten die vom Management verfolgten Strategien der wertorientierten Unternehmenssteuerung an für den externen Berichtsadressaten nachvollziehbaren Erfolgsgrößen ausgerichtet werden.
- Durch die Verwendung einheitlicher Berichtsgrößen intern wie extern wurde auch die Möglichkeit geschaffen, die Leistung der Mitarbeiter nach denselben, am Unternehmenswert orientierten Maßstäben zu messen, die von den Investoren und Finanzanalysten zur Beurteilung des Unternehmens herangezogen werden.
- Zur Umsetzung dieser Prämisse wurden verschiedene Maßnahmen eingeleitet, darunter die Umstellung auf IAS/ IFRS.

Quelle: Kley, Karl-Ludwig (2002)

### 3.1.2 Segmentberichterstattung

Investoren verlangen von Konzernen eine erhöhte Transparenz der Geschäftsinformationen. Genügte es früher, Konzerne miteinander zu vergleichen, so fordern Investoren heute detaillierte Geschäftsinformationen der Segmente, um die Profitabilität der im Konzern enthaltenen Segmente ermitteln zu können und um eine Vergleichbarkeit mit Segmenten von Konkurrenzkonzernen zu erhalten.

Zur Beurteilung eines in mehreren Geschäftsfeldern tätigen Unternehmens wird zur besseren Beurteilung der Risiken und Chancen eine Berichterstattung differenziert nach strategischen Geschäftseinheiten verlangt. Diese Anforderung gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die Segmentberichterstattung ist heute Bestandteil der Berichterstattung nach US GAAP (vgl. FAS 131).

Neben der Gliederung nach einer legalen Struktur ist dazu die Bereitstellung von relevanten Segmentinformationen, wie z.B. Geschäftsfeldern, Produkten oder Regionen, notwendig. Dadurch wird es beispielsweise möglich, das Mobiltelefongeschäft von Nokia mit dem von Sony Ericsson zu vergleichen.

Folgende Anforderungen werden an eine transparente Segmentinformation gestellt:

- Sowohl nach DRS3 wie nach IAS 14 gehören Segmentergebnis, Segmentumsätze, Segmentabschreibungen, Segmentvermögen und Segmentinvestitionen zu den Pflichtangaben. Damit sind wesentliche Informationen für eine Investitions- und Finanzierungsanalyse sowie für eine Rentabilitätsanalyse gewährleistet. Nach FAS 131 ist von den genannten Größen nur das Segmentergebnis zwingende Pflichtangabe. Segmentumsätze und Abschreibungen sind nur dann abgabepflichtig, wenn sie Bestandteil des Segmentergebnisses sind. Dies ist in der Regel der Fall, sodass diese Daten in den US-GAAP-Abschlüssen vorliegen. Segmentvermögen und Segmentinvestitionen sind gemäß dem Management Approach von FAS 131 dann angabepflichtig, sofern diese Informationen in der internen Berichterstattung relevant sind. Da Segmente in aller Regel Profit Center mit Vermögens- und Investitionsverantwortung sind, werden diese Daten sehr häufig angegeben.
- Um eine unternehmensweite Vergleichbarkeit sowie Konsolidierung der Geschäftssegmente zu erzielen, ist es erforderlich, alle relevanten Informationen aller zum Konzern gehörenden Segmente in einem zentralen konzernweiten Datenpool zur Verfügung zu

haben. Auf diese Weise sind sowohl globale Auswertungen ganzer Geschäftsfelder als auch regionale Ad-hoc-Analysen auf der gleichen Datenbasis möglich. Gleichzeitig müssen den Segmenten des Konzerns diese Daten zur Verfügung stehen – ggf. mit der Möglichkeit, segmentspezifische Zusatzinformationen darstellen zu können, die in der Zentrale nicht benötigt werden (z.B. stärker detaillierte Segmentstruktur).

- Die internationalen Rechnungslegungsvorschriften fördern die Vergleichbarkeit der einzelnen Segmente eines Konzerns; daher werden an die Inhalte der Segmentinformationen für alle Segmente die gleichen Anforderungen gestellt. Diese gemeinsamen Inhalte und Verarbeitungslogiken werden im unternehmensweiten Informationssystem hinterlegt und finden Anwendung bei allen Geschäftsfeldern.
- Eine Konsolidierung der Daten in der Segmentstruktur ermöglicht es, die Umsätze innerhalb eines Geschäftsfelds korrekt auszuweisen, was die Vergleichbarkeit zwischen den Geschäftsfeldern erhöht und dabei hilft, Quersubventionen aufzudecken. Informationen müssen dafür nicht nur nach legalen Einheiten, sondern auch nach Segmenten in konsolidierter Form vorliegen. Das wird z.B. durch eine Matrixkonsolidierung, bei der sowohl nach der legalen Struktur als auch nach Segmenten konsolidiert wird, ermöglicht.
- Qualitative Daten, wie z.B. Forecastdaten und wichtige Risiken, Transaktionen und Akquisitionen müssen im Rahmen der Segmentberichterstattung an interne Stellen und an die Aktionäre geliefert werden.
- Die dezentralen Konzerneinheiten müssen in die Lage versetzt werden, Segmentinformationen in ihren externen Daten mitzuliefern.

Die oben genannten Punkte können dazu beitragen, die Transparenz gegenüber der Financial Community zu erhöhen. Unternehmen, die nachvollziehbare und detaillierte Segmentinformationen liefern, werden oft vom Markt belohnt. Neben einem besseren Rating kann sich das auch in einem höheren Aktienkurs niederschlagen.

### **3.1.3 Erhöhte Datenqualität als Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung**

Investoren fordern Informationen mit hoher Qualität und Aussagekraft. Nur mit verlässlichen und relevanten Informationen können sie gute Allokationsentscheidungen im Rahmen ihres Aktienportfolios

treffen. Abweichungen durch qualitativ geringwertige Daten werden seitens der Analysten bestraft und führen zu Kursabschlägen. Hohe Datenqualität und Prognosefähigkeit entwickeln sich daher in zunehmendem Maße zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor der Unternehmen. Auf Grund der verstärkten Kapitalmarktorientierung müssen Unternehmen intern über umfassende und zuverlässige Daten verfügen und diese extern bereitstellen.

Die Forderung nach einer höheren Datenqualität kann nur erfüllt werden, wenn Systeme, Prozesse und Aufbauorganisation entsprechend angepasst werden:

**Eingebaute Qualitätssicherung:** Durch Prozesse mit eingebauter Qualitätssicherung (built-in quality), d.h. mit frühzeitiger Sicherstellung eines definierten Qualitätsniveaus etwa durch Validierungen, kann die Datenqualität bei niedrigeren Kosten deutlich erhöht werden.

**Standardisierung der Prozesse:** Um in einem globalen, diversifizierten Konzern Datenflüsse mit durchgängig hoher Qualität zu garantieren, müssen neben den Inhalten verschiedene Prozesse (z.B. Anforderungsmanagement), Stammdaten (z.B. Konten und Währungskurse), Berichte, Validierungen und Schnittstellen durch unternehmensweite Richtlinien und Vorgaben standardisiert werden.

**Systemintegration:** Die logische Integration der diversen Systeme garantiert eine unternehmensweite Datenkonsistenz und ist für die Erhöhung der Datenqualität von großer Bedeutung. Eine nicht integrierte Verfahrenslandschaft weist typischerweise einen niedrigen Datenqualitätsstand auf. Dieser ist bedingt durch Schnittstellenprobleme, multiple Datenhaltung und daraus resultierende Inkonsistenzen sowie oftmals durch manuelle Aktivitäten. Auch die Verfahrensbetreuung wird durch ein integriertes System effizienter, was sich wiederum auf die Datenqualität und die Kosten positiv auswirkt.

**Systematische Analyse der Datenqualität der meldenden Einheiten:** Wird die Qualität der Daten aus den meldenden Einheiten konsequent und systematisch analysiert, können Unstimmigkeiten und systematische Abweichungen identifiziert und Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung zielgerichtet eingeleitet werden.

Der Aufwand, der in einem historisch gewachsenen Unternehmen für die Erhöhung der Datenqualität entsteht, wird oftmals unterschätzt. Im Rahmen der Einführung eines zentralen Management Informationssystems bei der Lufthansa Cargo AG wurden die Vorsysteme angebunden, um eine gemeinsame Basis für Reporting und Analyse bereitzustellen. Darüber hinaus wurden die Stammdaten vereinheit-

licht. Ein erstaunlich hoher Anteil von über 90% der Projektaufwendungen für Informationstechnologie musste dabei für die Datenkonsistenz investiert werden.

### **3.1.4 Integration der Zusatzberichterstattung in den Abschlussprozess**

Konzerne, die nach internationalen Rechnungslegungsstandards berichten, müssen sowohl bei Quartalsmeldungen als auch beim Jahresabschluss eine Zusatzberichterstattung durch Footnotes gewährleisten.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen der Zusatzberichterstattung wurden vor allem durch den Sarbanes-Oxley-Act und IFRS verschärft. Auch aktuelle Fälle, wie z.B. Worldcom, tragen dazu bei, dass in stärkerem Umfang eine Offenlegung der Zusatzberichterstattung vom Konzern und den Vorständen gefordert wird.

Die nichtfinanziellen Berichtspflichten und -empfehlungen haben im Zeitablauf stark zugenommen. Dadurch kann ein Teil der Informationen, die nicht in den traditionellen Rechenwerken enthalten sind, dennoch in die Unternehmensberichterstattung integriert werden. Diese Form der Berichterstattung hat jedoch überwiegend qualitativen Charakter.

Bisher wird die für den Abschluss notwendige Zusatzberichterstattung aber noch häufig über individuell entwickelte Informationssysteme abgewickelt, da bisher wenige Standardsoftwaresysteme in der Lage sind, eine integrierte Abbildung der Zusatzberichterstattung zu ermöglichen. Aus Kosten- und Transparenzgründen sollte die bisherige Standardsoftware daher erweitert werden, um diese Zusatzberichterstattung in den „normalen“ Abschlussprozess zu integrieren.

Eine Realisierung einer Zusatzberichterstattung ist in der Regel durch die folgenden inhaltlichen Merkmale charakterisiert:

- Berücksichtigung unstrukturierter Daten, die sowohl qualitative als auch quantitative Informationen enthalten,
- Erstellung von Informationen der Zusatzberichterstattung von allen meldenden Einheiten parallel zum eigentlichen Abschlussprozess,
- Angleich der Verarbeitungsprozesse der Zusatzberichterstattung und der Abschlussberichterstattung (z.B. Konsolidierung und Währungsumrechnung),
- Einsatz von Tools, die inhaltliche Analysen ermöglichen – bisher werden noch vielfach aus Excel-Tabellen inhaltliche Elemente abgeleitet.

Möglich wird die Integration z. B. durch die Erfassung von Kommentaren bzw. Footnotes während des Konsolidierungsprozesses. Dabei werden von den dezentralen Einheiten Kommentare zu den monetären Werten eingefügt. Dadurch wird die Zusatzberichterstattung in den Abschlussprozess integriert. Erfolgt der Prozess der Berichterstattung von Zusatzangaben nachgelagert oder nicht harmonisiert mit dem Abschlussprozess, so besteht ein potenzielles Risiko, dass Inkonsistenzen zwischen Buchwerk und Zusatzinformation bestehen. Ferner würden möglicherweise unterschiedliche Verarbeitungsprozesse für die Weiterverarbeitung von quantitativen und qualitativen Informationen ebenfalls zu Abweichungen auf Konzernebene führen, die zusätzlichen Klärungsbedarf hervorrufen.

Jedoch liegt der Fokus bei der Zusatzberichterstattung nicht in erster Linie auf einer vergangenheitsbezogenen Ausrichtung. Vielmehr wird eine Erweiterung um vorlaufende und zukunftsorientierte Indikatoren und Prognosen notwendig. Hierbei sollte die Perspektive des Managements vermittelt werden, um dadurch als Investor die strategische Zielrichtung der Aktivitäten des Managements abschätzen zu können.

Für den Prozess der Informationsgewinnung dieser zukunftsorientierten qualitativen Informationen sollten im Unternehmens-Informationssystem über Top-Down- und Bottom-Up-Prozesse die Forecast- und Plandaten um die jeweiligen Kommentare und Erläuterungen erweitert werden können. Denkbar sind auch freie Kommentierungen auf unterschiedlichen Ebenen der Unternehmensstruktur, z. B. im Rahmen einer SWOT-Analyse. Dabei ist darauf zu achten, dass dies mit einem möglichst geringen Zusatzaufwand für den Anwender verbunden ist, und es keine merkbaren Auswirkungen auf die System-Performance gibt. Der Kommentierungsstatus pro organisatorischer Einheit muss mittels einer Statusverwaltung verfolgbar sein.

Zur anschließenden Analyse der Kommentierungen und Zusatzberichterstattung müssen die bestehenden Informationssysteme, die für Zahlenwerte bereits multidimensionale Analysen zulassen, erweitert werden. OLAP-Systeme, die bereits zur detaillierten Analyse von Zahlenwerten eingesetzt werden, sind gut für diese Art von Analyse geeignet. Die Ad-hoc-Anpassung von Berichten ist dabei für den Benutzer einfach durchführbar. Sinnvoll wären auch Auswertungen, bei denen top-Down und bottom-Up erfasste Informationen gegenübergestellt sind. Die Transparenz der Berichterstattung würde dadurch erheblich verbessert.

### 3.1.5 Harmonisierung von Plan- und Ist-Daten zur Messung der Zielerreichung

Viele Unternehmen greifen bei der Erfassung von Plandaten noch auf Tabellenkalkulationsprodukte und Eigenentwicklungen zurück. Neben der geringen Transparenz und dem hohen Aufwand für die Mitarbeiter ist diese Lösung durch eine heterogene Datenhaltung gekennzeichnet.

**Coca-Cola** hat bis 2001 die Finanzplanung noch hauptsächlich mit Hilfe von individuellen MS-Excel-Dateien, in denen die Daten aus dem Hauptbuch manuell eingetragen wurden, durchgeführt. Planungen wurden auf diese Weise unter Einbeziehung von 200 internationalen Standorten durchgeführt. Neben der fehlerträchtigen manuellen Dateneingabe gestalteten sich die Aktualisierung der Daten und das Reporting schwierig.

Quelle: SAP (2002)

Die Ursache für diese ineffiziente Systemlandschaft liegt bei den meisten Unternehmen in den sehr komplexen Planungsprozessen. Strategische und operative Planung, Top-Down- und Bottom-Up-Ansätze sowie verschiedene Planungszeitpunkte und -horizonte müssen gleichzeitig abgebildet werden. In einem großen Konzern führt dies zu beachtlichen Datenmengen und zu einem enormen Koordinationsaufwand.

Nur durch die integrierte Erfassung von Plan- und Ist-Daten in einem System kann dieser Konflikt gelöst werden. Durch die zentrale Bereitstellung der Planungsfunktionalität ist es wesentlich leichter, konzernweite Standards zu implementieren und somit einheitliche und vergleichbare Plandaten zu ermitteln. Auch die Änderung der Planungsprozesse, wie z. B. die Integration einer wertorientierten Planung, kann so relativ einfach realisiert werden. Die Kontrolle der Zielerreichung durch den Vergleich zwischen Plan- und Ist-Daten und die Ableitung von Maßnahmen rücken auf diese Weise in den Vordergrund der Planung. Planungen mit beliebiger Granularität sind möglich. Sowohl die Planung von Eckdaten als auch detaillierte Planungen lassen sich realisieren. Einige Unternehmen setzen inzwischen auch Frühwarnsysteme ein, um eine Abweichung von Planwerten frühzeitig anzuzeigen. Dies ist mit heterogener Datenhaltung kaum realisierbar. Gleiches gilt für die Abstimmung zwischen strategischer und operativer Planung. Aus Studien ist hervorgegangen, dass in vielen Unternehmen die strategischen Vorgaben nicht in der operativen Planung berücksichtigt werden. Eine Strategieumsetzung bedingt jedoch die inhaltliche Abstimmung der

operativen Planung, andernfalls werden langfristige Ziele ins Leere geplant.

**Coca-Cola** setzt inzwischen ein System ein, das die Ist-Daten direkt aus den Vorsystemen extrahiert. Jeder der 200 Standorte kann zum Zweck der Planung und des Reportings auf das zentrale System zugreifen und automatisch die aktuellsten Informationen abrufen. Mit Hilfe von Simulationsrechnungen wird der Einfluss verschiedener Aktivitäten auf die Gewinn- und Verlustrechnung sowie auf die Bilanz ermittelt.

Quelle: SAP (2002)

Bestehende Systeme müssen skaliert werden, um dem erhöhten Datenvolumen durch die integrierte Erfassung von Plan- und Ist-Daten Rechnung zu tragen. Neben einem höheren Datenaufkommen ist auch mit einem wesentlich höheren Koordinationsaufwand zu rechnen. Dieser besteht neben einer Statusüberwachung der dezentralen Planungsprozesse in der Koordination der Zugriffe.

Planungsperioden müssen geöffnet und gesperrt sowie der Status der Planung einzelner Einheiten zentral überwacht werden können. Gerade bei gegenläufigen Top-Down- und Bottom-Up-Planungen ist der gleichzeitige Zugriff von vielen Mitarbeitern auf das System zu koordinieren. Es muss verhindert werden, dass zwei Anwender gleichzeitig dieselben Daten verändern oder auf Basis bereits veralteter Daten planen. Mit Hilfe eines ausgeklügelten Berechtigungssystems sind Zugriffe Unbefugter auf sensible Informationen zu vermeiden.

Schließlich muss die Planungsanwendung gut wartbar sein. Beispielsweise muss ein Unternehmen in der Lage sein, Anpassungen von betriebswirtschaftlichen Berechnungen kurzfristig im Planungssystem zu implementieren.

Zunehmend ist auch unterstützende Funktionalität gefragt, wie zum Beispiel die Integration der Planung in dynamische Simulations- und Szenario-Analysen sowie der Einsatz von Balanced Scorecards.



## 3.2 Unterstützung der Unternehmenssteuerung durch wertorientierte Kennzahlen und Prozesse

Ziel des Shareholder-Value-Konzeptes ist es, den Wert eines Unternehmens für den Eigenkapitalgeber langfristig und nachhaltig zu maximieren. Kapitalmarktorientierte Unternehmen sind daher bemüht, die Wertsteigerung durch das Management möglichst transparent zu gestalten. Über reine Ergebnisgrößen, wie z.B. den Umsatz, ist eine Performancemessung jedoch nicht möglich, da die Verzinsung des investierten Kapitals nicht sichergestellt werden kann. Dadurch kann es zu Fehlsteuerungen kommen.

Wertorientierte Kennzahlen hingegen messen den absoluten Betrag in Geldeinheiten, um den der Wert des Unternehmens in einer Periode gestiegen ist, und weisen eine hohe Korrelation mit dem Marktwert auf. Wertorientierte Kennzahlen sind daher in besonderem Maße für die Messung der Wertsteigerung geeignet. Im Folgenden soll vorgestellt werden, wie die damit verbundene Wertorientierung des Unternehmens durch geeignete Softwaresysteme umgesetzt werden kann.

### 3.2.1 Effiziente Ausgestaltung der Finanzfunktion

Die Wertorientierung rückt immer mehr ins Blickfeld der Unternehmenssteuerung. Neben dem Wertschaffungspotential innerhalb der Finanzfunktion kann weiterer Nutzen für Unternehmensbereiche außerhalb der Finanzfunktion geschaffen werden. Dabei tritt die zentrale Finanzabteilung eines Unternehmens als Dienstleister anderen Stakeholdern gegenüber. Werthaltige Kennzahlen müssen daher nicht nur innerhalb sondern auch außerhalb des Unternehmens nachvollziehbar sein. Das lässt sich nicht zuletzt durch einheitliche Berechnungslogiken und eine zentrale Definition der Kennzahlen erreichen.

Die Ausgestaltung des Kennzahlensystems ist ein Qualitätsindikator für Steuerungsrelevanz und Kapitalmarktorientierung des Berichtswesens. Insbesondere der Einsatz von Kennzahlen, wie z.B. Economic Value Added (EVA), Economic Profit (EP) oder Shareholder Value Added (SVA), ist ein wichtiger Indikator für angewandte Shareholder-Value-Orientierung. Der Bedarf an Kennzahlensystemen zur Steuerung von Unternehmen steigt mit deren Größe und Komplexität an, da sich große Unternehmen nicht mehr einfach und ohne differenzierte Auswertungen überblicken lassen.

Der Fokus der Finanzfunktion verlagert sich dadurch immer mehr zu wertschöpfenden Prozessen, d.h. zu Analyse und Controlling. Die Sammlung und Aufbereitung von Informationen, also der operative Teil der Finanzfunktion, wird in einem zunehmenden Maße über Outsourcing oder Shared Service Center ausgelagert. Der Finanzfunktion kommt bei der Verteilung der entscheidungsrelevanten Unternehmensdaten eine wichtige Rolle zu. Sie muss dafür Sorge tragen, dass der Zugriff auf aktuelle, relevante und konsistente Informationen zeitnah und in einer auf die Anwendergruppe zugeschnittenen Darstellungsform ermöglicht wird.

Eine effiziente Ausgestaltung der Finanzfunktion kann durch folgende Realisierungsansätze der IT unterstützt werden:

- **Einheitliche Berechnungslogik:** Eine einheitliche Kennzahlenermittlung sichert die Durchgängigkeit der Informationen und trägt zur Wertschaffung in der Finanzfunktion bei. Das kann durch einen standardisierten Werte- und Informationsfluss von den Vorsystemen bis hin zu den Financial Statements realisiert werden. Dadurch werden Manipulationsmöglichkeiten und menschliche Fehler beim Umgang mit verdichteten Zahlen wesentlich reduziert, was die Transparenz und Qualität der Kennzahlen erhöht.
- **Global definierte Kennzahlen:** Eine inhaltlich definierte Kennzahl darf technisch nicht auf unterschiedliche Art und Weise generiert werden. Es muss gewährleistet werden, dass jeder betriebswirtschaftliche Prozess, der sich dieser Kennzahl bedient, inhaltlich und datentechnisch auf die gleiche Berechnungsvorschrift zugreift. Diese Konsistenzanforderung kann durch eine Data-Warehouse-Lösung realisiert werden. Als Grundsatz bedeutet das u.a. den Aufbau eines unternehmensweiten Data-Warehouse-Layers, über den alle Daten laufen und verteilt werden oder in den die verschiedenen Datenflüsse als globales Data Warehouse münden. Dadurch werden isolierte Insellösungen, wie z.B. lokal gespeicherte Kennzahlenwerte, wie sie in vielen Unternehmen bisher noch vorherrschen, vermieden.
- **Automatisierung von Prozessschritten:** Der Abschlussprozess wird durch die automatische Anbindung von Vorsystemen an das Konzernabschlusssystem unterstützt. Die Daten aus den Vorsystemen werden in die entsprechende einheitliche Struktur transformiert und können so gemeinsam weiter verarbeitet werden. Besonderes Augenmerk gilt hier den Stammdaten. Für eine Automatisierung muss die Zuordnung der Objekte (Mapping) nach defi-

nierten – durchaus komplexen – Regeln ablaufen. Prozesse zum Abgleich von Bewegungsdaten werden auf diese Art und Weise reduziert und Fehlerquellen z.B. durch manuelle Datenübertragung weitgehend eliminiert. Effizienz und Qualität der Prozesse werden dadurch erhöht.

- **Standardisierung von Plattformen:** Von grundlegender Bedeutung ist ein unternehmensweit etabliertes IT-System, das jederzeit und für alle Beteiligten unabhängig vom Ort den Zugriff auf identische Daten gewährleistet. Notwendig dafür ist die Verwendung aufeinander abgestimmter Softwaresysteme, unter anderem um Schnittstellenproblematiken zu vermeiden. Dadurch können Inkonsistenzen und Kosten durch inkompatible Datenstrukturen und manuelle Datenübertragung reduziert werden.
- **Extract once, deploy many (Mehrfachextraktion):** Ein betriebswirtschaftlicher Sachverhalt darf nur eine Datenquelle haben. Die gleiche Kennzahl darf nur einmal im logischen System definiert sein, kann aber an mehreren Stellen verwendet werden.

### **3.2.2 Verstärkte Orientierung an den Anforderungen der Stakeholder**

Die Reportingfunktion der Rechnungslegung muss sich flexibel an die Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholdergruppen anpassen lassen. Das Reporting richtet sich generell an drei Stakeholdergruppen:

- Management (des Konzerns, der Gesellschaften und der Segmente/Geschäftsfelder),
- Financial Community (Eigen- und Fremdkapitalgeber, institutionelle Anleger, Analysten, SEC und andere Finanzbehörden etc.),
- Dritte (Kunden und andere Geschäftspartner).

Während das Management an zeitnahen Entscheidungsinformationen interessiert ist, spielen für die Financial Community vor allem nachvollziehbare transparente Informationen eine große Rolle. Je „entfernter“ ein Stakeholder vom Unternehmen ist, desto wichtiger wird die Nachvollziehbarkeit und die grafische Aufbereitung der Informationen. Während Analysten auch weniger verdichtete Informationen interpretieren können, bietet sich für den „Kleinaktionär“ vor allem der aufbereitete Jahresbericht an. Auch intern müssen die Finanzdaten mit zunehmender Hierarchiestufe stärker verdichtet und

aufbereitet werden. Während ein Controller die Möglichkeit zur weiteren Analyse von Unternehmensdaten benötigt, möchte die Geschäftsführung hingegen meist auf aggregiertes Datenmaterial zugreifen, um sich einen Überblick über die Finanzsituation des Unternehmens zu verschaffen.

Um das Vertrauen der Investoren zu gewinnen ist es wichtig, dass das Unternehmen als vertrauenswürdig eingestuft wird. Das wird unter anderem durch die Transparenz bei der Kennzahlenberechnung und gute Forecast-Werte unterstützt. So sollte z.B. für die Wirtschaftsprüfer und Finanzbehörden die Berechnung des EVA bis hin zu den operativen Daten nachvollziehbar sein.

Bei der systemtechnischen Umsetzung der Orientierung an den Stakeholdern haben sich die folgenden Punkte als besonders relevant erwiesen:

- **Vereinfachter Zugriff auf Finanzdaten:** Langfristig ist es insbesondere für stark internationalisierte bzw. diversifizierte Unternehmen notwendig, konsistente Finanzinformationen global bereitzustellen, um die interne Entscheidungsunterstützung zu gewährleisten. Die globale Bereitstellung kann dabei z.B. über individualisierte Online-Auswertungen oder ein Finanzportal geschehen, das verschiedene Quellen von Finanzinformationen unter einer einheitlichen Benutzeroberfläche zusammenfasst.
- **Adressatengerechtes Reporting:** Durch das Speichern der Daten in multidimensionalen Datenbanken lassen sich die Daten nach verschiedenen Dimensionen auswerten und damit auch auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Stakeholder zuschneiden. OLAP-Technologien ermöglichen ein zielgerichtetes Reporting.
- **Flexibilisierung des Berichtswesens:** Die Flexibilität der Berichte ist mit entscheidend für die mögliche Detailtiefe der Auswertung und den Grad der Benutzerfreundlichkeit. Entscheidend ist dafür der Einsatz einer hochwertigen Technologie bei der Datenausgabe. In der Regel kann diese Anforderung durch den Einsatz von Data-Warehouse-Systemen erfüllt werden, die ein flexibles Reporting ermöglichen.
- **Visualisierung operativer Werttreiber:** Es ist wichtig, aus Kennzahlen zur Steuerung strategischer Geschäftseinheiten für jede Unternehmensebene detaillierte operative Zwischenzielgrößen abzuleiten. Grafisch lassen sich die Zusammenhänge zwischen operativen Werttreibern und der Top-Kennzahl in Werttreiberbau-

men dokumentieren. Erfolgreiche wertorientierte Unternehmensführung ist vom Anspruch also deutlich mehr, als die akribische Definition von Kennzahlensystemen. Diese sind notwendig, um messen und vergüten zu können. Eine wirkliche Akzeptanz kann letztlich nur erreicht werden, wenn das wertorientierte Führungskonzept durchgängig im Unternehmen und den einzelnen Einheiten installiert wird.

- **Etablierung eines Unternehmens-Cockpits:** Moderne Management-Informationssysteme stellen alle entscheidenden monetären und nichtmonetären Kenngrößen des Unternehmens übersichtlich und entsprechend ihrer strategischen Bedeutung dar und eröffnen grafisch sehr viele Möglichkeiten zur Aufbereitung der Informationen. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die zunehmende Verbreitung des ganzheitlichen Steuerungsansatzes der Balanced Scorecard.

### **3.3 Schaffung erhöhter technischer Flexibilität in einem dynamischen Unternehmensumfeld**

Wie bereits in Kapitel 2 ausgeführt, nimmt die Bedeutung der Faktoren Geschwindigkeit und Flexibilität im Berichtswesen auf Grund externer und interner Anforderungen an die Konzernkonsolidierung und das Berichtswesen zu. Bei steigendem Informationsumfang und sich dynamisch wandelnden Unternehmen werden die Anforderungen an die Verfügbarkeit der Daten gleichzeitig immer größer. Nur durch die Abstimmung der Informationstechnologie auf diese Anforderungen kann ein effizientes und effektives Berichtswesen gewährleistet werden. Bei der Umsetzung der Anforderungen wird zwischen der Flexibilität bezüglich der Organisationsstruktur, der Flexibilität bei der Erfassung sowie bei der Ausgabe unterschieden.

#### **3.3.1 Flexibilität bezüglich der Organisationsstruktur**

Unternehmen müssen sich flexibel an die Gegebenheiten des Marktes anpassen. Daher ist der Zu- und Abgang von Gesellschaften beinahe an der Tagesordnung. Moderne Konsolidierungssysteme müssen die Möglichkeit bieten, sich flexibel an sich ändernde Organisationsstrukturen anpassen zu lassen, auch um rechtlich geforderte Restatements zu unterstützen. Technisch sind vor allem die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

- **Standardisierung:** Voraussetzung für die Flexibilität bezüglich der Änderungen von Organisationsstrukturen sind standardisierte Prozesse und Strukturen. Dabei helfen u.a. die oben beschriebenen Architekturoptionen. Bei organisatorischen Änderungen wird die Anforderung gestellt, diese mit geringem Aufwand darstellen zu können. Das bedeutet z.B., dass neu zu integrierende und zu konsolidierende Gesellschaften sowohl technisch als auch prozessual schnell und einfach integriert werden müssen. Auch dieses wird durch ein bestimmtes Maß an Standardisierung (sowohl technisch als auch betriebswirtschaftlich) unterstützt.
- **Segmentenspezifische Lösungen:** Bei der unternehmensweiten Vereinheitlichung der Abschlussprozesse hat sich in der Praxis der so genannte „Template-Ansatz“ bewährt. Idee ist es, zentral ein Gerüst bereitzustellen, das die wesentlichen Strukturen und Abläufe der Berichterstattung enthält, also eine Art kleinsten gemeinsamen Nenner darstellt. Die Unternehmenseinheiten können sich dieses Templates bedienen und es um dezentrale Funktionen erweitern oder bei Bedarf auf ihre Belange anpassen. Vorteil ist zum einen die Realisierung eines enormen EinsparPotentials, gepaart mit der Flexibilität zu Individualisierungen. Zum anderen entfallen Doppelentwicklungen, zentrale Änderungen können frühzeitig berücksichtigt werden und die notwendige Standardisierung existiert neben der gewünschten Individualisierung. Die Realisierung auf physisch getrennten Systemen ist dabei ebenso denkbar wie die Implementierung auf demselben physischen System. Zu Bedenken ist hier lediglich: je stärker die physische Integration, desto höher wird der Anspruch an die IT-Verwaltung. Die Nutzung wieder verwendbarer und regelmäßig aktualisierter Komponenten reduziert den Gesamtimplementierungs- sowie den Pflege- und Wartungsaufwand erheblich. Gleichzeitig wird die Einhaltung von Unternehmensstandards unterstützt.
- **Flexible Plan-Szenarien:** Auf inhaltlicher Ebene wird die flexible Abbildung von Plan-Szenarien gefordert. Die Planung ist nur durch die enge Verbindung mit der Konsolidierungslösung möglich. In der Praxis erweist sich jedoch gerade der Prozess der Planung als langwierig, da nur selten auf dieser hochverdichteten Ebene geplant wird. Diese Werte ergeben sich in der Regel aus Einzelplänen. Die Überführung dieser Einzelpläne auf die Budgetplanung verstehen wir als vertikale Integration. Mit Hilfe moderner multidimensionaler Datenbanken gelingt diese vertikale Integration nicht nur im Plan, sondern auch in der Analyse von Ist-Daten. Das heißt,

man kann vom Geschäftsbereich bis auf die Artekelebene, vom Profitcenter bis zur Kostenstelle oder von der Position des Anlagevermögens auf jede Investition navigieren.

- **Vergleichbarkeit mit historischen Daten:** Organisatorische Änderungen werfen immer auch die Frage nach einer möglichen Vergleichbarkeit mit historischen Daten auf. Flexibilität in diesem Zusammenhang bedeutet nun, diese organisatorischen Änderungen schnell und einfach zu integrieren und eine Vergleichbarkeit herstellen zu können. Die Konsolidierungssoftware sollte im Bereich der Stammdaten die zeitliche Änderung berücksichtigen.

### **3.3.2 Flexibilität bei der Erfassung**

Bei der Datenerfassung muss sichergestellt werden, dass den Abteilungen die für sie am besten geeignete Erfassungsmöglichkeit angeboten wird. Großen Einfluss auf Datenqualität und Prozessgeschwindigkeit hat die Art der Datenübernahme aus operativen Vordaten. In vielen Unternehmen wird mit maschinellen Upload-Verfahren gearbeitet, allerdings werden die Daten in einigen Unternehmen noch per Hand eingegeben.

Neben strukturierten Informationen nimmt die Relevanz unstrukturierter Inhalte zu. Finanzinformationen sind zunehmend in einem Kontext zu sehen, für welchen Kommentare erforderlich sind. Die Finanzabteilungen müssen in diesem Zusammenhang sicherstellen, dass die eingesetzten Systeme diese Kommentierungen darstellen und den Anwendern mit möglichst geringem Aufwand zur Verfügung stellen können.

Umsetzung durch IT:

- **Eingabe von Kommentaren:** Die Möglichkeit zur Eingabe von nicht vorgegebenen Daten, z.B. Kommentaren für Red-Flag Reports, Erläuterungen zur Geschäftsentwicklung usw., und auch von unstrukturierten Daten muss bestehen; Realisierungsansatz: z.B. ADStar; Eingabe von Kommentierungen über Intranet; Änderungs-Historie
- **Einbindung von Content Providern:** „Externe“ Daten (*Content Provider*) müssen automatisch eingebunden werden.
- **Manuelle und maschinelle Schnittstellen:** Individuelle Erfassungsmöglichkeiten müssen die Spezifika der einzelnen datenliefernden Gesellschaften abbilden können. Während Gesellschaften, die sich schon lange im Konzernverbund befinden, in der

Regel bereits in das System integriert sind, also über maschinelle Schnittstellen angebunden sind, muss neu hinzugekommenen Gesellschaften die Möglichkeit gegeben werden, die Daten über manuelle Schnittstellen einzugeben.

- **Schnelle Adaption an neue Erfassungslogiken:** Neue Erfassungsmöglichkeiten, z.B. von neuen Gesellschaften, müssen flexibel integrierbar sein.

### 3.3.3 Flexibilität bei der Ausgabe

Die Flexibilität der Berichte ist mit entscheidend für die mögliche Detailtiefe der Auswertung und den Grad der Benutzerfreundlichkeit. Darüber hinaus ist sie ein bedeutender Indikator für die Qualität der für die Datenausgabe eingesetzten Technologie. Für die unterschiedlichen Informationsempfänger müssen die Informationen spezifisch aufbereitet werden. Während auf den höheren Ebenen eher aggregierte Daten nachgefragt werden, sind in der Buchhaltung weniger verdichtete Daten auf Transaktionsebene erforderlich (vgl. Abbildung 3.3).

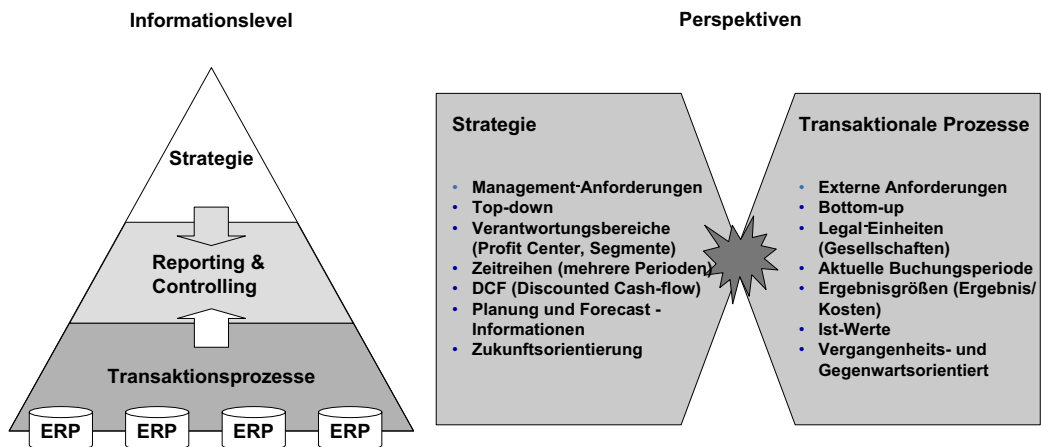


Abbildung 3.3 Informationspyramide

An die schnelle Verfügbarkeit der Finanzdaten werden zunehmend höhere Anforderungen gestellt. Dieser Trend ist bedingt durch die hohe Mobilität der Kapitalströme, die kurzen Produktzyklen in vielen Branchen, den steigenden Einfluss von Analysten und Fondsmanagern und nicht zuletzt durch die von den jüngsten Bilanzskandalen verursachte Zurückhaltung vieler potenzieller Investoren. Werden



Unternehmen den Anforderungen an das Berichtswesen nicht gerecht, so laufen sie Gefahr,

- im Wettbewerb um Kapital benachteiligt zu werden. Unternehmen, die den beschriebenen Informationserfordernissen nachkommen, werden von der Financial Community bevorzugt – sie erhalten einfacher und günstiger neues Kapital.
- die Performanz ihrer Geschäftsfelder nicht ausreichend analysieren zu können und unrentable Geschäftsfelder nicht rechtzeitig zu identifizieren.
- sich das Benchmarking mit Mitbewerbern zu erschweren.
- mögliche Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen nicht zu realisieren.

Umfangreiche Projekterfahrungen zeigen, dass die oben genannten Forderungen durch Lösungen der Informationstechnologie erfüllt werden können:

- **Prozessoptimierung:** Sichtbare Verbesserungen sind im Bereich Geschwindigkeit der Abschlusserstellung bemerkbar, was größtenteils auf erfolgreiche Prozessoptimierung zurückzuführen ist.
- **Möglichkeit zum Ad-Hoc-Reporting:** Es besteht die Notwendigkeit von Ad-Hoc-Reporting auf Grund dynamischer Controllinganforderungen (sich ändernde Inhalte selbst während der Abschlüsse).
- **Abbildung dynamischer Strukturpassungen:** Insgesamt ergab sich durch die dynamischen Strukturpassungen die Notwendigkeit einer weiteren Flexibilisierung des Berichtswesens, um beispielsweise Änderungen des Konsolidierungskreises rasch umsetzen zu können. Berichterstattungsinhalte, -prozesse und -termine von neu akquirierten Unternehmen müssen so schnell wie möglich an die Konzernstandards angepasst werden. Akquisitionen und Desinvestitionen im Rahmen der Diversifikation fordern zum einen die Bewertung von ganzen Unternehmensbereichen, zum anderen die Simulation der Auswirkungen auf das Unternehmen. Die Finanzfunktion benötigt daher auf diesem Gebiet ausreichende Kenntnisse.

- **Segmentinformationen:** Investoren fordern umfangreiche, nach Segmenten und Regionen detaillierte Geschäftsberichte zur Überprüfung des Geschäftserfolgs und zur Prognostizierung der zukünftigen Chancen und Risiken. Eine flexible Ausgabe sollte zeitnahe Informationen über die finanzielle Lage der einzelnen Segmente bereitstellen. Insbesondere ist dies bei Ausgliederungen von Segmenten von großer Bedeutung.
- **Erweiterung der Analysefähigkeiten:** Die Analysefähigkeit wird durch Drill-Down, Slice&Dice aber auch ABC-Analysen, Zeitreihendarstellungen etc. erweitert.
- **Schnelle Verbreitung des Reportings:** Über Push-Dienste und Finanzportale können aktuelle Finanzinformationen zeitnah zur Verfügung gestellt werden. So kann gewährleistet werden, dass zeitkritische Finanzinformationen die Financial Community rechtzeitig erreichen.

### 3.4 Allgemeine Prinzipien bei der Umsetzung

Bisher wurden in diesem Kapitel Lösungsansätze vorgestellt, die zeigen, wie die Anforderungen der Finanzfunktion umgesetzt werden können. Im Folgenden soll auf die Realisierung der Lösungsansätze eingegangen werden. Folgende Prinzipien und Prämissen bei der Einrichtung einer Reporting- und Konsolidierungslösung haben sich in der Praxis bewährt:

- **Nähe zum Herstellerstandard:** Bei der Realisierung für Reporting- und Konsolidierungslösungen empfiehlt es sich, eine Standardsoftware einzusetzen. Dadurch wird gewährleistet, dass aktuelle Trends bereits in dieser Softwarelösung berücksichtigt sind. Außerdem wird die Software in regelmäßigen Abständen vom Softwarehersteller aktualisiert. Es empfiehlt sich aus diesem Grund, möglichst nah am Herstellerstandard zu bleiben und wenig kundenspezifische Modifikationen vorzunehmen. Dadurch kann bei regelmäßigen Aktualisierungen der Aufwand für die Migration der spezifischen Erweiterungen möglichst gering gehalten werden.
- **Eine Quelle für den Sachverhalt:** Oft werden in einem Unternehmen die Daten in unterschiedlichen Vorkonzepten gehalten. Es ist häufig zu beobachten, dass z. B. die Kosten- und Volumendaten einer Gesellschaft in unterschiedlichen Systemen vorliegen. Eine mangelnde Harmonisierung durch inkonsistente Strukturen und

Stammdaten ist die Folge. Daher ist es anzustreben, für einen betriebswirtschaftlichen Sachverhalt genau eine betriebswirtschaftliche Quelle zu identifizieren. Dadurch können Harmonisierungsprobleme verhindert und infolgedessen die Datenqualität erhöht und der Abstimmungsaufwand reduziert werden.

- **Nur eine Datenflussrichtung:** Reporting- und Konsolidierungslösungen enthalten in der Regel verdichtete Daten auf einem höheren Aggregationsniveau. Um eine hohe Datenqualität zu gewährleisten, ist es erforderlich, einen eindeutigen Wertefluss von den transaktionalen Daten zu den verdichteten Daten zu realisieren. Schlüsselungen, Allokationen sowie manuelle Eingriffe in den Datenbestand des Data Warehouse erfüllen diese Prämissen in der Regel nicht und führen zu Inkonsistenzen. Eine eindeutige Datenflussrichtung führt zu mehr Transparenz im Controllingprozess.
- **Aggregation nach oben:** Der Informationsbedarf der Stakeholder im Unternehmen weicht zwischen den Abteilungen stark voneinander ab. Dies muss bei der Realisierung von Reportinglösungen berücksichtigt werden. Es empfiehlt sich daher, die Realisierung entlang einer Informationspyramide auszurichten, bei der die auf den entsprechenden Stufen benötigte Informationstiefe der Informationsempfänger abgebildet wird. Hierbei sollte das Prinzip der eindeutigen Aggregation von den detaillierten transaktionalen Daten bis hin zu verdichteten Controllinginformationen angewandt werden. Eine Ausnahme von diesem Prinzip stellen die Planungs- und Forecastprozesse dar, bei denen in der Regel auf aggregiertem Niveau gemeldet wird.
- **Durchgängigkeit:** In der Unternehmenspraxis ist an vielen Stellen zu beobachten, dass Informationen aus den transaktionalen Systemen in separaten Anwendungen (z.B. Excel, Access) bearbeitet werden. Die aufbereiteten Daten werden dann wiederum in einer separaten Reportinglösung weiterverarbeitet. Dieses Vorgehen birgt mehrere Nachteile in sich, wie z.B. mangelnde Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Mehraufwand. Moderne Unternehmen achten daher auf durchgängige Prozesse, in denen Medienbrüche im Wertefluss weitgehend eliminiert werden.