

State-of-the-Art Group Reporting am Beispiel MVV Energie

und

Realisierung des Group Reportings



Markus Kirchmann



Sven Auert



Paul Kappe

Jörg Schneider
Markus Kirchmann
Sven Auert
Paul Kappe

Erschienen in:

**ew – das Magazin für die
Energiewirtschaft (EW Medien
und Kongresse GmbH)**
Heft 13/2010
Seite 30-33 und
Heft 14-15/2010
Seite 40-43

Herausforderungen im Konzernabschlussprozess

State-of-the-Art Group Reporting am Beispiel MVV Energie

Die aktuellen Entwicklungen der Accounting-Standards in Bezug auf Berichtsumfänge und -inhalte führen zu einer hohen Komplexität und stellen hohe Anforderungen an die Flexibilität in den Konzernabschlussprozessen, die das Group Reporting in vielen Fällen nur unter Schwierigkeiten bewältigen kann. Im Folgenden wird ein kompakter Überblick über die daraus resultierenden Anforderungen an das Group Reporting gegeben. Dabei werden die prozessualen, inhaltlichen und technischen Herausforderungen und Problemstellungen im Konzernabschlussprozess thematisiert. Bezugnehmend auf die typischen Problemstellungen werden die verschiedenen Aspekte und Merkmale diskutiert, die ein State-of-the-Art Group Reporting auszeichnen. Hierbei spielen vor allem Themenfelder wie Ableitung aus einem ganzheitlichen Steuerungskonzept, Integration von externen und internen Reporting-Strukturen sowie die Datenlieferung eine wichtige Rolle.

Jörg Schneider, Leiter Konzerncontrolling, MVV Energie AG, Mannheim, **Markus Kirchmann**, Principal und verantwortlich für das Competence Team Group Reporting und Konsolidierung, Horváth & Partners, München, **Sven Auert**, Senior Project Manager im Competence Center Utilities und verantwortlich für Controlling- und Steuerungsthemen bei Energieversorgungsunternehmen, Horváth & Partners, Berlin, **Paul Kappe**, Consultant im Competence Team Group Reporting und Konsolidierung, Horváth & Partners, Stuttgart.

Die Entwicklung der Rechnungslegungsstandards trägt dazu bei, dass die Anforderungen an die Berichterstattung von Unternehmen vor allem in Konzernunternehmen zunehmen. Es besteht ein grundsätzliches Bestreben, die verschiedenen Rechnungslegungsstandards wie IFRS und HGB anzunähern. Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) untermauert diese Entwicklung. Zusätzlich soll aber auch die Aussagekraft handelsrechtlicher Jahresabschlüsse gesteigert werden.

Unternehmen in Deutschland müssen grundsätzlich nach HGB bilanzieren. Zusätzlich ist ein Jahresabschluss nach IFRS seit dem Jahr 2005 für die kapitalmarktorientierten Konzerne und seit dem Jahr 2007 für Gesellschaften verpflichtend, die Schuldtitle an der Börse haben oder an einer US-amerikanischen Börse gelistet sind. Für die übrigen Unternehmen sowie im Falle von Einzelabschlüssen bestehen Wahlrechte. Vor allem kapitalmarktorientierte und international tätige Unternehmen sind von dem gesteigerten Informationsbedürfnis der Stakeholder, Rating-Agenturen sowie Analysten betroffen.

Für Unternehmen, die einen Jahresabschluss nach IFRS erstellen, besteht seit Inkrafttreten des IFRS 8.2 die Pflicht, eine Segmentberichterstattung (operative Segmente) darzustellen, die gegenüber dem ursprünglichen IAS 14 konsequent den »Management Approach« (Segmentberichterstattung) verfolgt. Mit der Ausrichtung der Segmentberichterstattung an der internen Berichtsstruktur soll dem Leser die Sicht des Managements dargestellt werden. Für viele Unternehmen entstehen hieraus große Anpassungsanforderungen an die Prozesse und die Systeme für die interne

und externe Berichterstattung. Die Vereinheitlichung bis hin zu einer vollständigen Integration der Datenbasis im Unternehmen für die interne und externe Sicht ist unerlässlich, um auch zukünftig die gestiegenen Anforderungen zu bewältigen und dabei gleichzeitig über effiziente Prozesse zu verfügen. Abhängig vom Grad der Integration im Konzernabschlussprozess ist eine klare Aufgabenteilung zwischen Konzernrechnungswesen/-bilanzierung und Konzerncontrolling sowie zwischen Konzern und Gesellschaften zu definieren. Nur so können aufkommende prozessuale, inhaltliche und technische Herausforderungen gelöst werden.

Ausgangssituation und Zielsetzung beim Projektbeispiel MVV Energie

Die MVV Energie AG, Mannheim, ist als börsennotierte Stadtwerke-Gruppe eines der führenden Energieunternehmen in Deutschland. Das Geschäftsportfolio umfasst die Bereiche Strom, Wärme, Gas, Wasser, Energiedienstleistungen und Umwelt sowie eine horizontale Vernetzung und Integration von lokal und regional tätigen Beteiligungen mit gleichen Geschäftsfeldern.

Die MVV Energie erstellt aufgrund ihrer Börsennotierung legalrechtlich Quartalsabschlüsse nach IFRS. In den Konzernabschluss werden rd. 60 Einzelgesellschaften einbezogen. Neben der quartalsweisen Legalkonsolidierung wurde getrennt eine monatliche Managementkonsolidierung mit der Software SAP EC-CS vorgenommen. Die Release-Planung der SAP zeigte, dass neue Funktionalitäten, die z. B. für eine Abbildung von veränderten/neuen IFRS-Standards notwendig sind, nicht mehr umgesetzt werden.

Der bis dato abgebildete Konzernabschlussprozess wies einige Schwächen entlang der Prozesskette auf. Der Konzernabschlussprozess (*Bild 1*) wurde im Rahmen der Analyse in die Prozesse Datenerfassung und Intercompany-Abstimmung, Konsolidierung sowie Reporting gegliedert. Es konnte folgender Handlungsbedarf festgestellt werden:

Datenerfassung und Intercompany-Abstimmung

- Die Datenerfassung fand bisher

über ein Access-Tool statt, das auf CD-Rom (per Post) an die Einheiten versandt wurde, da die Dateigrößen nicht per E-Mail versendet werden konnten.

- Die Verarbeitung der Einzelgesellschaftsdaten nach dem Zusenden verursachte einen hohen Aufwand in der Konzernzentrale beim Einspielen und Validieren der Daten.
- Die zentrale Intercompany-Abstimmung wurde nach der Datenerfassung per Excel, Telefon und E-Mail vorgenommen.
- Bereits im Vorfeld fand eine Intercompany-Abstimmung in Verantwortung der Einzelgesellschaften statt. Jedoch fehlte eine zentrale Statuskontrolle, um den Fortschritt im Intercompany-Abstimmungsprozess zu beurteilen.
- Buchungsdifferenzen konnten zum Teil erst bei der Konsolidierung erkannt werden.
- Der Kommunikationsaufwand zwischen Zentrale und Gesellschaften zur Klärung von Intercompany-Sachverhalten und zur Verbesserung der Datenqualität war sehr hoch.

Konsolidierung

- Es lag kein harmonisierter Konzernpositionsplan (Kontenplan) für die interne und externe Sicht vor.
- Die interne und externe Konsolidierung fanden separat statt, wodurch abzustimmende Differenzen entstanden.

Reporting

- Das interne und externe Reporting fanden aus unterschiedlichen Systemen statt.
- Das interne Reporting wurde erst nach der Beendigung des Abschlussprozesses in ein Olap-System geladen, wodurch eine zusätzliche Systemschnittstelle bestand und kein Realtime-Reporting möglich war.

Insgesamt waren die Prozesse der Datenanlieferung und Intercompany-Abstimmung, der Konsolidierung und des Reportings vollständig separat durchgeführt. Dementsprechend liefen Datenbestände auseinander und mussten vor und nach der Konsolidierung mit hohem Aufwand manuell abgestimmt werden. Die Datenlieferungen der internen und externen Sicht wiesen eine unterschiedliche Granularität (Anzahl der Positionen) auf, was die Abstimmung und Analyse zusätzlich erschwerte.

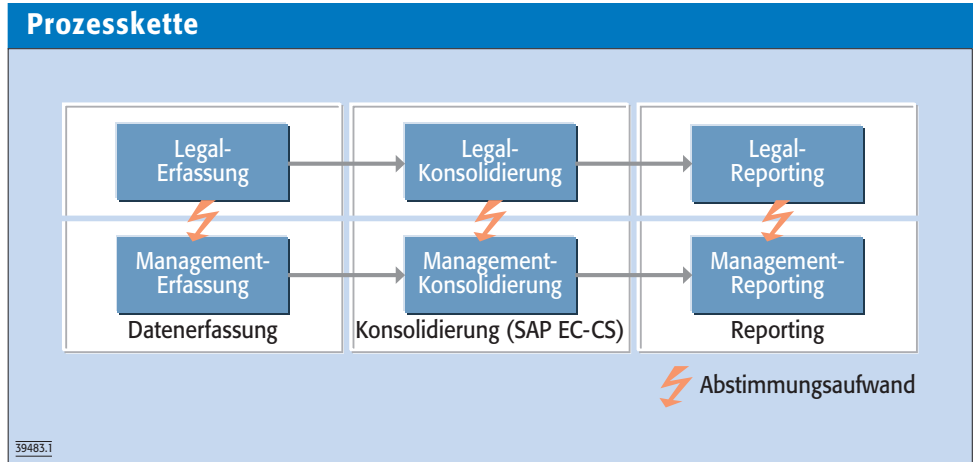


Bild 1. Parallele Prozesskette im Konzernabschlussprozess

Aus dieser Situation heraus entschied sich MVV Energie dafür, nicht nur ein neues Konsolidierungssystem einzuführen, sondern gleichzeitig den gesamten Konzernabschluss zu optimieren. Ziel war es, einen möglichst effizienten Konzernabschlussprozess zu gestalten, der ein hohes Maß an Integration auf Basis der internen und externen Berichtsstrukturen aufweist.

Das Konzept eines »State-of-the-Art Group Reportings«

Abbildung eines ganzheitlichen Steuerungs- und Reportingkonzepts

Das Group Reporting wird im Spannungsfeld zwischen den Konzernanforderungen an einen effizienten, gesamtoptimalen Abschlussprozess und den Einzelanforderungen von Teilkonzernen und Legal-Einheiten an ein flexibles und individuell gestaltetes Group Reporting optimiert (Bild 2). Ein durchgängiges, konsistentes Steuerungskonzept ist die Voraussetzung für ein effizientes Group Reporting. Das Selbstverständnis der Konzernsteuerung hat maßgeblichen Einfluss auf den Aufbau des gesamten Group Reportings. Der Führungsanspruch legt fest, in welchem Umfang der Konzern die Verantwortung für die Realisierung wirtschaftlicher Ziele an dezentrale Führungskräfte delegiert bzw. durch inhaltliche Vorgaben in die Planung und Steuerung des operativen Geschäfts eingreift. Das Reporting-Konzept beschreibt die Berichtsanforderungen der unterschiedlichen Steuerungsebenen. Zur Sicherstellung von Transparenz und der einheitlichen Wirkung von Steuerungsimpulsen müssen die steuerungsrelevanten Kenngrößen in einem konsistenten Group-Reporting-Prozess aggregiert werden.

Berücksichtigung aller Berichtsanslässe

Nach dem Berichtsanlass werden Standard-, Abweichungs- und Bedarfsberichte unterschieden. Standardberichte dienen der Grundversorgung ihrer Adressaten mit aktuellen Informationen zu der Geschäftssituation eines Unternehmens. Abweichungsberichte werden erzeugt, sobald ein definierter Schwellwert einer Plan-Ist-Abweichung überschritten wird.

Vor allem im Standardberichts-wesen gewinnt die zentrale Bereitstellung von Berichtsprodukten für das dezentrale Arbeits- und Management-Reporting als Dienstleistung durch den Konzern an Bedeutung. Dadurch können Doppelarbeiten und der Abstimmungsbedarf reduziert werden. Die Modularisierung von Berichtsprodukten ermöglicht es, bei Bedarf individuelle Berichtspakete flexibel zusammenzustellen. Je besser die inhaltliche Modularisierung gelingt, desto besser lässt sich die Erstellung der Berichtsprodukte durch die IT automatisieren.

Bedarfsberichte werden erstellt, wenn ein konkreter Informations- und Analysebedarf nicht durch das Standardberichts-wesen gedeckt wird. Für individuelle Analysen benötigt der Benutzer die Möglichkeit spezifischer Abfragen und Darstellungen, die dezentral gespeichert und wiederkehrend verwendet werden können.

Berücksichtigung externer und interner Berichterstattung

Durch die Verwendung externer Bewertungsvorschriften für die interne Steuerung wird die betriebliche Rechnungslegung stark vereinfacht. Betriebswirtschaftliche Sachverhalte müssen nur einmal in einem integrierten System erfasst werden; die Auswertung findet je nach Bedarf für das externe Reporting oder die interne Steuerung statt. Durch den reduzierten ma-

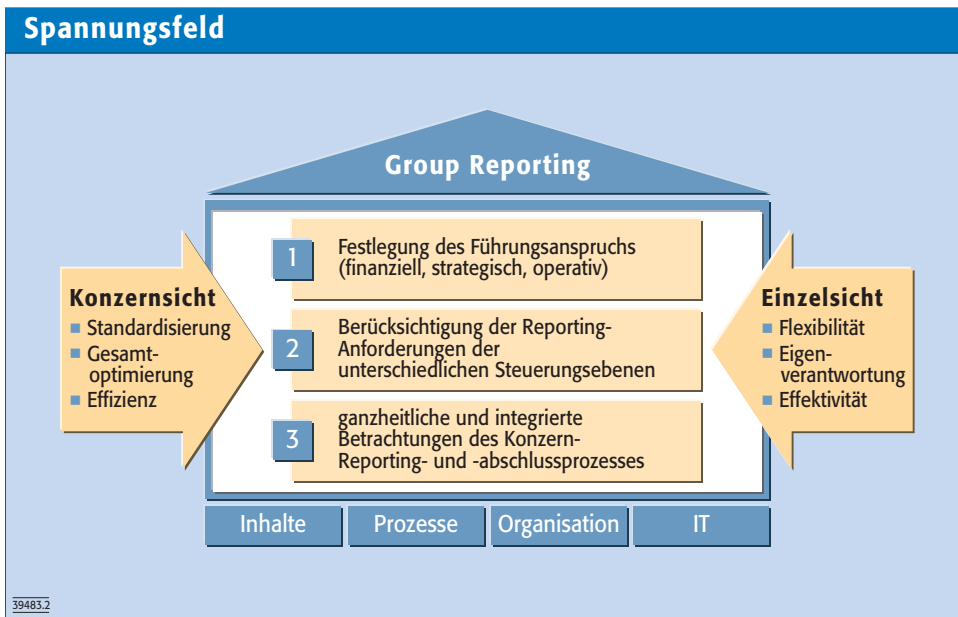


Bild 2. Spannungsfeld des Group Reportings

nuellen Aufwand in der Datenerfassung kann der Abschlussprozess beschleunigt werden. Ferner ermöglicht die integrierte Konsolidierung von Management- und Legal-Sicht eine hohe Transparenz und Methodengenauigkeit im Konsolidierungsprozess. Eine Abstimmung von Differenzen ist nicht mehr erforderlich.

Für die interne Steuerung werden monatliche Abschlusszahlen benötigt. Für das Management-Reporting ist häufig eine reduzierte Konsolidierung von Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) ausreichend. Eine vollständige Konsolidierung von Bilanz und GuV ist nur für die externe Berichterstattung (quartalsweise) erforderlich.

Die Wahl des Integrationsgrads in der betrieblichen Rechnungslegung muss mit Blick auf das operative Geschäft stattfinden. IFRS 8 lässt gewisse Freiräume in der Darstellung der Segmentergebnisse, sofern auf den entsprechenden Posten im Abschluss des Unternehmens übergeleitet wird. So kann beispielsweise auf die Darstellung erfolgswirksamer Effekte nach IAS 39 im Management-Reporting verzichtet werden, da sie für die Bewertung der operativen Performance nicht relevant sind.

Berücksichtigung der Datenkategorien Ist, Plan und Forecast

Die Abbildung weiterer Datenkategorien, z. B. Plan und Forecast, in einem Group-Reporting-System

verfolgt den Integrationsansatz in der Rechnungslegung konsequent weiter. Auf diese Weise wird auf Konzernebene eine hohe Vergleichbarkeit sichergestellt. Die inhaltlichen Berichtsansforderungen sind so zu gestalten, dass die Abschlussprozesse, Organisationen und IT in Einzelgesellschaften und im Konzern nicht überfordert werden und gleichzeitig alle wichtigen, steuerungsrelevanten Informationen verfügbar sind. Häufig müssen Kompromisse gefunden werden, um die inhaltlichen Wünsche und die prozessuale Umsetzbarkeit in Einklang zu bringen. Ein Ansatz zur Reduktion der inhaltlichen Berichtsansforderungen ist beispielsweise die Vereinfachung der Planberichterstattung durch einen reduzierten Melde- und Verarbeitungsumfang. Bilanzpositionen können auf aggregierten Positionen erfasst und auf einzelne Konsolidierungsmaßnahmen wie Schulden- und Kapitalkonsolidierung kann verzichtet werden.

Berücksichtigung eines hohen Automatisierungsgrads zur Konzentration auf wertschöpfende Tätigkeiten

Eine weitere Steigerung der Effizienz und Effektivität im Group Reporting kann durch die ganzheitliche Optimierung des Konzernabschlussprozesses erreicht werden. Ziel ist es, den zeitlichen Anteil wertschöpfender Tätigkeiten (Analyse, Ableitung von Maßnahmen und

Überwachung) zu erhöhen; nicht wertschöpfende Tätigkeiten gilt es weitgehend zu automatisieren.

Aus den fachlichen Anforderungen werden die notwendigen Konsolidierungsmaßnahmen und deren spezifische Ausgestaltung abgeleitet. Abhängig von der Häufigkeit bestimmter Konsolidierungssachverhalte muss eine Entscheidung bezüglich der Ausprägung (automatisch oder manuell) je Konsolidierungsmaßnahme getroffen werden.

Berücksichtigung von Fast-Close-Aspekten

Die Aktualität von Steuerungsinformationen ist ein kritischer Erfolgsfaktor für die Unternehmenssteuerung. Verfahren mit dem Ziel einer frühen Bereitstellung eines Monats-, Quartals- oder Jahresabschlusses werden häufig auch unter dem Begriff »Fast Close« subsummiert. Eine nachhaltige Reduktion der Durchlaufzeit kann durch eine konsequente Prozessoptimierung erreicht werden. Ausgehend von den gewünschten Berichtsinhalten und -zeitpunkten gilt es, umsetzbare Abschlussprozesse zu definieren und diese zeitlich zu takten. Durch das Vorziehen oder die Parallelisierung von Prozessen lässt sich der Abschlussprozess verkürzen.

Ein wesentlicher Aspekt für die Beschleunigung des Abschlussprozesses ist die Verfügbarkeit eines mitlaufenden Reportings. Die Datenerfassung und die weiteren Verarbeitungsschritte sollten auf einem zentralen Datenbestand stattfinden. Nur so haben alle mitwirkenden Personen jederzeit die Möglichkeit, sich aktuelle Berichte zu erstellen. Dadurch entfallen vermeidbare Verzögerungen für Datenladeprozesse, Abstimmungen zum aktuellen Datenbestand und Versendungen von Datenextrakten. Notwendige Abstimmungen können somit deutlich schneller vorgenommen werden, wodurch der Gesamtprozess beschleunigt wird.

Berücksichtigung eines optimierten und automatisierten Intercompany-Abstimmungsprozesses

Die Abstimmung von Intercompany-Beziehungen ist häufig mit einem hohen manuellen Aufwand verbunden. Die Kommunikation geschieht dabei meist via E-Mail oder Telefon.

Intercompany-Beziehungen können der Datenerfassung vorgelagert bereits auf den Vor-systemkonten abgestimmt werden. Damit ist bereits bei der Erhebung der Melde-daten eine hohe Datenqualität gewährleistet. Ein transparenter Intercompany-Abstimmungsprozess ist sehr wichtig, da so Differen-zen frühzeitig erkannt und geklärt werden können. Ziel ist es, dass der Konzern an der eigentlichen Ab-stimmung nur mittelbar beteiligt ist, z. B. durch Intercompany-Ab-stimmungsrichtlinie oder Schlich-tungsstelle zur Klärung usw.

Auch in der Konsolidierung las-sen sich verschiedene Prozess-schritte parallel ausführen. Da z. B. eine Aufwands- und Ertragskon-solidierung auf anderen Konten stattfindet als eine Schuldenkonso-lidierung, können diese beiden Ver-arbeitungsschritte – ausreichende personelle Kapazitäten vorausge-setzt – zur gleichen Zeit durchge-führt werden.

Berücksichtigung von Anhangsan-gaben zum Konzernlagebericht

Zur Erstellung von Anhang und La-gebericht ist die Erhebung von qua-litativen Daten erforderlich. Die Konzeption und der Aufbau einer integrierten und zentralen Lösung für die IAS-Notes-Erfassung stellen eine besondere Herausforderung dar, da die Verarbeitung von qua-litativen Daten meist problembehaf-tet ist.

Eine zentrale Integration von Konzern-Reporting und Notes-An-gaben (IAS-Notes) dient der Ver-meidung von Inkonsistenzen. Eine Vereinfachung der Kommentierung kann durch Auswahllisten erreicht werden. Vorblendwerte aus dem finanziellen Konzernberichtswesen gewährleisten die Vollständigkeit von kommentierungsrelevanten Sachverhalten und erleichtern die Zuordnung von Kommentaren.

Hinweis

Die Realisierung des Group Repor-tings bei der MVV Energie wird im zweiten Teil dieses Aufsatzes darge-stellt, der in der folgenden Ausgabe der **ew** erscheint.

LITERATUR

- [1] *Horváth, P.*: Controlling. 11. Aufl., Vahlen, München 2009.
- [2] *Kütting, K.; Weber, C.-P.*: Der Konzernab-schluss. 11. Aufl., Schäffer-Poeschel Ver-lag, Stuttgart 2008.
- [3] *Klein, G. A.*: Unternehmenssteuerung auf Basis der International Accounting Stan-dards. 1. Aufl., Vahlen, München 1999.

(39483)

mkirchmann@horvath-partners.com

sauert@horvath-partners.com

www.horvath-partners.com

www.mvv-energie.de

Konzept zur Gestaltung des Konzernabschlussprozesses

Realisierung des Group Reportings

Die Anforderungen an die Flexibilität in den Konzernabschlussprozessen steigen aufgrund der aktuellen Entwicklungen der Accounting Standards in Bezug auf Berichtsumfänge und -inhalte. Ein Überblick über die daraus resultierenden Anforderungen an das Group Reporting wurde in [1] gegeben. Dabei wurden die typischen prozessualen, inhaltlichen und technischen Herausforderungen und Problemstellungen im Konzernabschlussprozess thematisiert. Bezugnehmend auf die typischen Problemstellungen wurden die verschiedenen Aspekte und Merkmale diskutiert, die ein State-of-the-Art Group Reporting auszeichnen. Anhand des Projektbeispiels der MVV Energie werden im Folgenden eine konkrete Projektvorgehensweise vorgestellt und der Lösungsansatz beschrieben.

Jörg Schneider, Leiter Konzerncontrolling, MVV Energie AG, Mannheim, Markus Kirchmann, Principal und verantwortlich für das Competence Team Group Reporting und Konsolidierung, Horváth & Partners, München, Sven Auert, Senior Project Manager im Competence Center Utilities und verantwortlich für Controlling- und Steuerungsthemen bei Energieversorgungsunternehmen, Horváth & Partners, Berlin, Paul Kappe, Consultant im Competence Team Group Reporting und Konsolidierung, Horváth & Partners, Stuttgart.

Group Reporting basiert auf einem komplexen Zusammenspiel vieler Einflussfaktoren. Als Grundlage für die Optimierung des gesamten Konzernabschlussprozesses dient das »Group-Reporting-Modell« von Horváth & Partners zur Systematisierung der Herangehensweise an diesen Themenbereich. Dieses Group-Reporting-Modell (Bild 1) besteht aus den vier Hauptkomponenten Inhalte, Prozesse, Organisation und IT. Die Bedeutung der Komponenten und ihre Wirkungszusammenhänge untereinander werden im Folgenden erläutert.

Die Grundlage für die Ausgestaltung des Konzernabschlussprozesses bildet die Erarbeitung der Rahmenbedingungen (Führungsanspruch, Steuerungskonzept, Planungsphilosophie und Rechnungslegungsstandard) sowie der wesentlichen Inhalte des Group Reportings. Die erste Phase des Projekts bei der MVV Energie AG, Mannheim, diente dazu, für die zuvor benannten Themen im Rahmen der Grobkonzeption alle wesentlichen Elemente auszuarbeiten – Machbarkeitsanalyse. Für die Rahmenbedingungen wurden folgende Fragestellungen diskutiert:

Führungsanspruch des Konzerns

- Wird der Konzern anhand von strategischen, finanziellen und/oder operativen Vorgaben gesteuert?
- Welche inhaltlichen Vorgaben macht der Konzern seinen operativen Einheiten und wie stark greift er in die Planung und Steuerung des operativen Geschäfts ein?

Steuerungskonzept des Konzerns

- Welches Geschäftsmodell bzw. welche Geschäftsmodelle existieren in dem Konzern?

- Nach welchen Dimensionen (Steuerungsobjekten) wird der Konzern geführt, z. B. nach Regionen, Produkten, Wertschöpfungsstufen, Sparten oder in einer Kombination mehrerer Dimensionen?
- Nach welchen Top-Kennzahlen wird der Konzern gesteuert?
- Wird der Konzern auf Basis eines Gesamt- oder Umsatzkostenverfahrens gesteuert?

Planungsphilosophie

- Welche inhaltlichen Anforderungen bestehen an Planungstiefe und -umfang?
- Für welchen Zeithorizont soll die Planung in welcher Frequenz stattfinden?
- Wie soll der Planungsprozess (Top-Down vs. Bottom-up) aussehen?

Rechnungslegungsstandards

- Welchen Standards (local GAAP, US-GAAP, IFRS) muss das Group Reporting entsprechen?
- Müssen mehrere Standards parallel abgebildet werden?

Unter der Komponente »Inhalte des Group Reportings« sind alle inhaltlichen und fachlichen Vorgaben zu verstehen, die im Rahmen des Group Reportings abgebildet werden sollen. Dies umfasste die Themen:

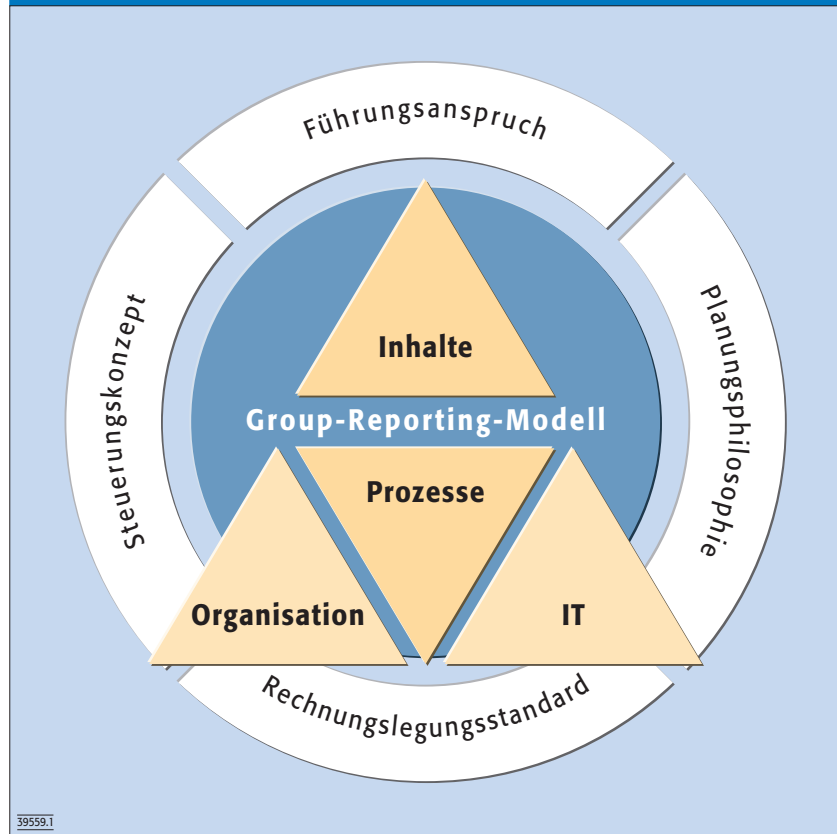
Reporting-Konzept des Konzerns

- Welche Berichtsprodukte sollen als Resultat am Ende des Group-Reporting-Prozesses stehen?
- Welche internen, z. B. Manager, und externen, z. B. Investoren, Adressaten sollen mit welchem Produkt und in welcher Häufigkeit bedient werden?

Integrationskonzept des Konzerns

- Horizontale Integration bezeichnet Ansätze zwischen parallelen Abschlussprozessen, z. B. auf Basis harmonisierter Berichtsstrukturen zwischen externem und internem Reporting.
- Vertikale Integration bezeichnet die Optimierung der Konsistenz des Abschlussprozesses und die Durchgängigkeit von Gesellschaften über Geschäftsfelder bis zum Konzern, z. B. konsistente inhaltliche Berichterstattung von Gesellschaften, Geschäftsfeldern und Konzern – von der Datenerfassung und Intercompany-Abstimmung über die Konsolidierung bis hin zum Reporting.

Group-Reporting-Modell



Konsolidierungskonzept des Konzerns

- Welche Konsolidierungsmaßnahmen werden abgebildet, und wie werden diese ausgeprägt?
- Welche Konsolidierungsmaßnahmen können automatisiert abgebildet werden? Welche manuellen Maßnahmen sind notwendig?
- Wie werden Maßnahmen auf die einzelnen Rollen (Datenerfassung/Konsolidierung) aufgeteilt und in Monitoren strukturiert?

Die einzelnen Projektmodule wurden entlang des Phasenmodells von Horváth & Partners (Bild 2) durchgeführt. Die frühzeitige Durchführung der Machbarkeitsstudie zum zukünftigen IT-System und die Grobkonzeption der Zielarchitektur der IT-Systeme ermöglicht eine gezielte Abstimmung mit der Fachkonzeption. Die Kenntnis über die Funktionalitäten und Abbildungsmöglichkeiten der gewählten Softwarelösung wird bereits in der Fachkonzeption berücksichtigt und gewährleistet die Umsetzungsfähigkeit der Konzeption. Die Umsetzung wird fachlich durch das Projektteam der Fachkonzeption begleitet. Hierdurch wird sichergestellt, dass die fachlichen Anforderungen einschließlich notwendiger Anpassungen und Erweiterungen umgesetzt werden.

Bild 1. Das Group-Reporting-Modell von Horváth & Partners besteht aus den vier Hauptkomponenten Inhalte, Prozesse, Organisation und IT

Für die einzelnen Prozesse des Konzernabschlusses sind anschließend die Elemente Prozessgestaltung, Organisation und IT des Group-Reporting-Modells zu erarbeiten und auszuprägen. Für die Realisierung bei der MVV-Energie-Gruppe wurde hierfür ein mehrstu-

figer, modularer Projektansatz (Bild 3) gewählt. Die Modularisierung in der Projektvorgehensweise folgt damit in Übereinstimmung mit der Prozesskette des Konzernabschlussprozesses, wie sie in der Ausgangssituation [1] beschrieben wurde.

Phasenmodell

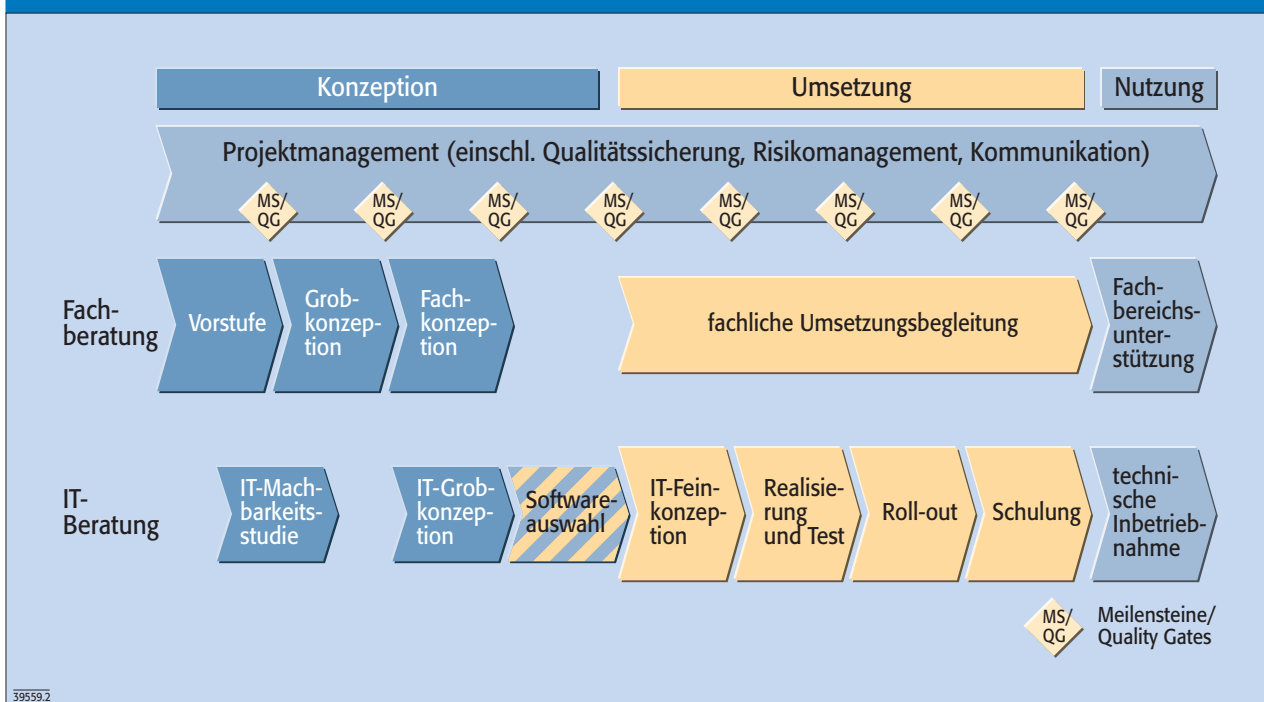


Bild 2. Entlang des Phasenmodells von Horváth & Partners wurden die einzelnen Projektmodule durchgeführt

Projektvorgehensweise

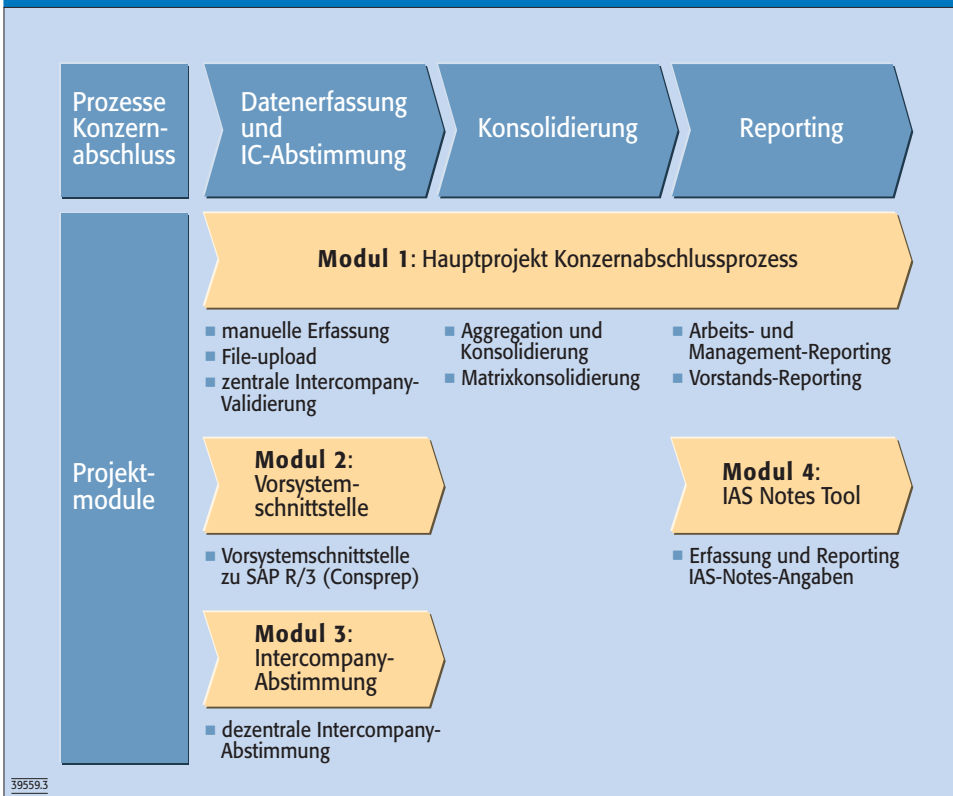


Bild 3. Mehrstufige modulare Projektvorgehensweise

Ausgehend von den fachlichen, technischen und prozessualen Anforderungen wurde nach einem Softwareauswahlprozess die Konsolidierungslösung SAP SEM-BCS 6.0 (BI 7.0) ausgewählt. Im Modul 1 »Hauptprojekt Konzernabschlussprozess« finden die fachliche Konzeption und Umsetzung der Lösung statt. Für die Datenerfassung enthält SAP SEM-BCS eine integrierte Lösung zur dezentralen Daten-

erfassung, was die Pflege eines zusätzlichen Tools sowie den zentralen Datenimport überflüssig macht.

Das Modul 1 umfasst darüber hinaus die vollständige Ausgestaltung aller Konsolidierungsmaßnahmen und die Gestaltung der Statusmonitore für Einzelgesellschaften, Teilkonzerne und den Konzern. Statusmonitore dienen der Steuerung und Überwachung des Abschluss-

prozesses im Konsolidierungssystem.

Die Berichte werden differenziert für das Arbeits- und Management-Reporting ausgestaltet. Während das Arbeits-Reporting eine hohe Flexibilität der Berichte erfordert, werden im Management-Reporting eher standardisierte Berichte verwendet.

Um eine möglichst automatisierte Übernahme der Daten aus den Voreingabesystemen der Einzelgesellschaften zu ermöglichen, wurde im Modul 2 eine technische Voreingabeschnittstelle zu dem SAP-R/3-System realisiert. Als Softwarelösung wurde die von der SAP AG zertifizierte Anwendung »Consprep« des Unternehmens Con-Vista Consulting AG, Köln, genutzt. Durch die Reduzierung manueller Schnittstellen und die konsequente Automatisierung konnte eine hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit bei der Datenweitergabe erzielt werden. Darüber hinaus wurde eine Beschleunigung der Datenabgabe der Gesellschaften erreicht, so dass die gewonnene Zeit für wertschöpfende Aufgaben genutzt werden kann.

Die Abstimmung der Intercompany-Beziehungen wurde aufgeteilt in einen Abstimmungsprozess auf Einzelgesellschaftsebene und eine Validierung auf Konzernebene. Auf der Einzelgesellschaftsebene werden die Intercompany-Beziehungen auf Voreingabekonten abgestimmt, und damit wird eine Abstimmung von Sachverhalten bzw. Vorfällen ermöglicht. Der Konzern ist daran nur indirekt beteiligt, z. B. durch die Intercompany-Abstimmungsrichtlinie oder Schlichtungsstelle zur Klärung usw. In der Regel findet dieser Prozess vor der Abgabe der Gesellschaftsdaten an den Konzern statt. Eine Intercompany-Abstimmung auf Voreingabekonten wird durch das Konsolidierungs- und Reporting-System nicht unterstützt. Die Softwareunterstützung zur Intercompany-Abstimmung auf Einzelgesellschaftsebenen wurde in Modul 3 umgesetzt.

Die Intercompany-Beziehungen auf der Konzernebene werden auf Konzernpositionen nach Abgabe der Gesellschaftsdaten an den Konzern abgestimmt. Dieser Prozessschritt hat eher Validierungscharakter, da eine vollständige Abstimmung zu diesem Zeitpunkt zu spät wäre. Lediglich kleinere Gesellschaften, z. B. Gesellschaften

Zusammenspiel

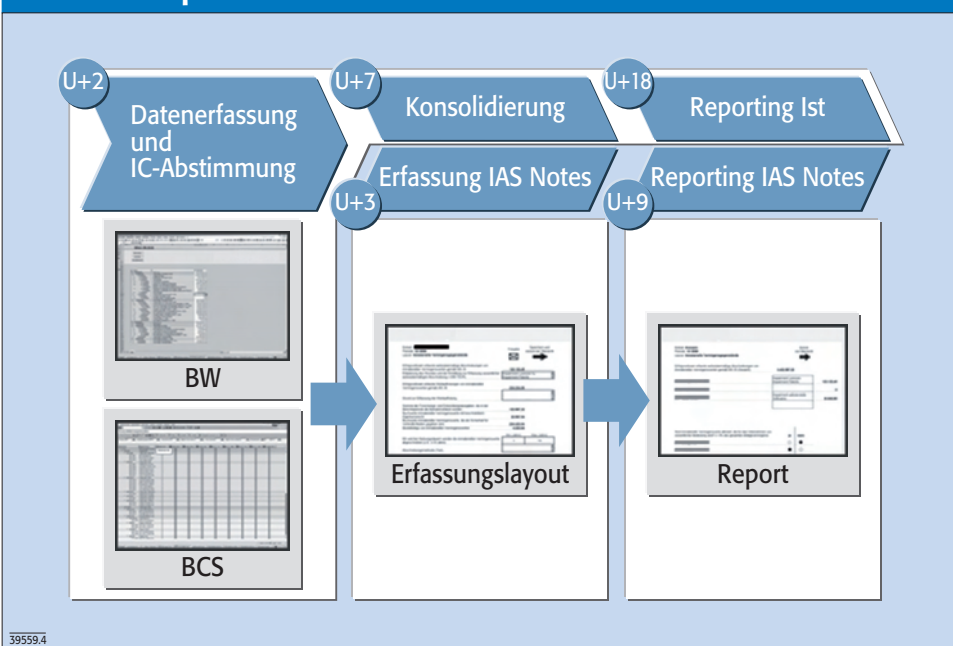


Bild 4. Zusammenspiel IAS Notes Tool und Konzernabschlussprozess

ohne R/3-System, für die eine Intercompany-Abstimmung auf Vorsystemkonten nicht möglich ist, können hier eine vollständige Intercompany-Abstimmung durchführen.

Neben der Erfassung und Konsolidierung von Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung sind für die Erstellung des Anhangs- und Lageberichts zusätzliche, erläuternde Notes-Angaben zu erfassen und auszuwerten, um einen vollständigen Konzernabschluss zu erstellen. Zuvor wurden die IAS Notes der MVV Energie in einer per E-Mail verteilten Excel-Lösung erfasst. Die Aggregation sowie die Bestimmung von Konzernwerten aus den erfassten Daten waren mit einem sehr hohen Aufwand verbunden.

Im Rahmen des Moduls 1 (Hauptprojekt Konzernabschlussprozess) wurde bereits die Verarbeitung der Notes-Angaben (IAS Notes), die einen quantitativen Charakter haben, in das SAP SEM-BCS integriert. Für diese Anhangsangaben wurde der Konzernpositionsplan erweitert. Zusätzlich war es erforderlich, in erheblichem Umfang qualitative Notes-Angaben, z. B. Kommentare zu verschiedenen betriebswirtschaftlichen Sachverhalten, zu erfassen.

Um ein Entstehen von Inkonsistenzen zwischen den finanziellen quantitativen Daten und den qualitativen Daten zu verhindern, wurde zusätzlich in den Konzernberichtsprozess eine integrierte Lösung zur Erfassung der IAS Notes eingeführt. In dieser Lösung werden im Wesentlichen die Erfassung und das Reporting der qualitativen Notes vorgenommen. Die Lösung des

IAS Notes Tools wurde auf Basis der SAP-Plattform in Modul 4 entwickelt. Die Salden auf Konzernpositionen können online übernommen werden. Dadurch können Validierungen zwischen qualitativen und quantitativen Daten vorgenommen und Inkonsistenzen vermieden werden. Die Erfassung der IAS Notes wurde prozessual in den Konzernabschlussprozess integriert (*Bild 4*).

Fazit und Schlusswort

Die Gestaltung eines Konzernabschlussprozesses unterliegt einer Vielzahl von Anforderungen, die gleichzeitig zu berücksichtigen sind. Ein fehlendes Gesamtkonzept für die Ausgestaltung führt häufig zu zerstückelten Lösungen mit Doppelungen und vielen Schnittstellen.

Eine Integration über alle Schritte des Konzernabschlussprozess ermöglicht, die vorhandenen und zukünftigen Berichtsanforderungen in einem konsequenten Prozess zu bewältigen. Gelingt dies, wird die Gefahr, dass invalide und inkonsistente Informationen generiert werden, vermieden. Die tatsächliche Lage kann eindeutig und den Tatsachen entsprechend dargestellt werden. Fehlentscheidungen im Konzern werden vermieden. Andernfalls entstehen Situationen, aus denen heraus Diskussionen, Abstimmungsrunden und kurzfristige Aktionen zur Verbesserung der Datenqualität resultieren, die einen hohen Zeit- und Ressourcenaufwand verursachen.

Der maßgebliche Nutzen eines gut funktionierenden Konzern-

abschlussprozesses liegt in der zeitnahen, transparenten und validen Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen für alle relevanten Reporting-Empfänger eines Konzerns. Dies führt unweigerlich zu einer nachhaltigen Verbesserung der Konzernsteuerung.

LITERATUR

- [1] *Schneider, J.; Kirchmann, M.; Auert, S.; Kappe, P.*: State-of-the-Art Group Reporting am Beispiel MVV Energie. ew Jg. 109 (2010), H. 13, S. 30 – 33.
- [2] *Horváth, P.*: Controlling. 11. Aufl., Vahlen, München 2009.
- [3] *Kütting, K.; Weber, C.-P.*: Der Konzernabschluss. 11. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008.
- [4] *Klein, G. A.*: Unternehmenssteuerung auf Basis der International Accounting Standards. 1. Aufl., Vahlen, München 1999.

(39559)

mkirchmann@horvath-partners.com

sauert@horvath-partners.com

www.horvath-partners.com

www.mvv-energie.de