

## One Version of the Financial Truth – Ziel des Business Performance Managements

Andreas Fuchs\_ifb Suisse AG, Ralph Meyer\_ifb AG, Patrick Rech\_ifb AG

Im finanziellen Reporting und in den Finanzbereichen der Unternehmen vollziehen sich einschneidende Veränderungen. Die Auslöser sind in der Konzentration der internationalen Kapitalmärkte, der Globalisierung der unternehmerischen Tätigkeit und der Harmonisierung und Internationalisierung von Rechnungslegungsvorschriften zu suchen. Darüber hinaus üben wertorientierte Steuerungs- und Leistungsbemessungssysteme einen entscheidenden Einfluss aus. Das Bedürfnis der international agierenden Investoren nach verständlichen und vergleichbaren Darstellungen der Unternehmensleistung wächst.

Die per EU-Verordnung initiierte Umstellung der Rechnungslegung der Konzerne von nationalen Vorschriften zu IFRS ist bis zum Jahr 2007 für kapitalmarktorientierte Unternehmen weitgehend abgeschlossen. In der Praxis treten jedoch immer wieder Schwierigkeiten im Umgang mit den neuen Standards auf. Sie betreffen neben konkreten Einzelthemen etwa die Berichterstattung der Tochtergesellschaften an die Holding, die Konsolidierung der konzernweiten Daten und die Eliminierung der Zwischenergebnisse. Für den Chief Financial Officer liegt die Herausforderung nicht nur darin, die gesetzlichen Anforderungen an das externe Berichtswesen vollständig zu erfüllen; das neue Zahlenwerk muss auch in ein bestehendes System der Konzernsteuerung integriert werden. Bereits bestehende Probleme der Datenbeschaffung und Datenqualität sowie Unzulänglichkeiten der Konzernplanung und -steuerung können sich dabei zu einem Risiko für das Unternehmen kumulieren.

### Mehr Transparenz ist gefordert

Zudem haben in der jüngeren Vergangenheit Zusammenbrüche von Unternehmen die Debatte über eine Verschärfung der Transparenz-, Offenlegungs- und Kontrollpflichten verstärkt. Der aus diesen Diskussionen resultierende und im Juli 2002 verabschiedete Sarbanes-Oxley Act der USA stellt die tiefgreifendste Reform der US-Wertpapiermärkte der letzten Jahrzehnte dar. Um den Anlegererschutz weiter zu stärken, müssen Directors und ihre Financial Officers nun bestätigen, dass keiner ihrer Quartals- und Jahresfinanzberichte unwahre Aussagen enthält. Aufbau und Bestätigung eines internen Kontrollsystems sollen verhindern, dass Abschlüsse manipuliert werden können. Außerdem müssen Quartals- und Jahresberichte kurzfristiger hinterlegt und im Internet veröffentlicht werden.

Diese Regelungen betreffen nicht nur europäische Gesellschaften mit Zweitnotierung auf US-Wertpapiermärkten. Sie geben auch ein Tempo vor, mit dem das EU-Recht im Interesse der internationalen Konkurrenzfähigkeit der europäischen Kapitalmärkte Schritt halten muss. Als Folge trat auf EU-Ebene 2003 die Transparenzrichtlinie in Kraft. In Deutschland wurde schon im Sommer 2002 das Transparenz- und Publizitätsgesetz verabschiedet. Parallel zur rechtlichen Festschreibung der Anforderungen sinkt die Bereitschaft der



Adressaten, Unzulänglichkeiten in der Finanzkommunikation hinzunehmen. Korrekturbedarf wird als grundsätzliche organisatorische Schwäche des Unternehmens ausgelegt und beeinträchtigt die Außendarstellung des Unternehmens.

Der CFO wird durch diese Entwicklungen immer mehr in die Verantwortung genommen. Sein Ziel sollte es daher sein, „one version of the financial truth“ zu schaffen und zu gewährleisten. Die Reportingfunktion der Unternehmen muss sich dabei einigen Herausforderungen in folgenden Bereichen stellen:

- Timing und Transparenz: Finanzinformationen und relevante Ereignisse müssen gegenüber Investoren termingerecht und transparent kommuniziert werden. Bisher übliche und neue Berichte müssen schneller und in kürzeren Zeitintervallen erstellt werden.
- Datengranularität und -konsistenz: Um die neuen Anforderungen an die Datengranularität und Datenkonsistenz zu erfüllen, muss eine zentrale Quelle für die Finanzdaten eingerichtet werden, die übereinstimmende Informationen für interne und externe Interessengruppen liefert. Das „Compliance Reporting“ benötigt zudem eine fortlaufende genaue Dokumentation aller internen Kontrollen, die im Zusammenhang mit der Rechnungslegung stehen.
- Prozesse und Organisation der Konzernsteuerung und -planung: Eine funktionierende Konzernsteuerung und -planung setzt einen schnellen Zugriff auf detaillierte, genaue und aktuelle Informationen zu internen Vorgängen sowie zum Markt voraus.



Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen die herkömmlichen, teils zu komplexen und bürokratischen Ablauforganisationen in Rechnungswesen und Controlling optimiert und durch leistungsstarke und sichere Informationssysteme unterstützt werden. Viele Unternehmen haben bereits Systeme für Konsolidierung und Managementbericht-Erstellung, Planung und Budgetierung im Einsatz. Häufig werden diese Anwendungen aber isoliert voneinander genutzt. Es fehlt eine Integration der Systeme.

#### **Business Performance Management**

Das Business Performance Management (BPM) zielt darauf, die Umgebung managementorientierter Anwendungen in Einklang zu bringen. Entsprechende BPM-Anwendungen umfassen strategische Planung, Modellierung, Simulation, Budgetierung, Konsolidierung, Management Reporting, Analyse sowie Dashboards und Scorecards.

Idealerweise entwickelt das BPM einen geschlossenen Kreislauf, der dem Management klare Sicht und leistungsfähige Steuerungsmöglichkeiten bietet. Schneller Zugriff auf detaillierte, genaue und aktuelle Informationen sind wichtige Voraussetzung für präzise Unternehmensentscheidungen.

Inzwischen sind eine Vielzahl von BPM-Lösungen auf dem Markt verfügbar. In der Regel bildet eine Datenbank zusammen mit Regeln und Berechnungsfunktionen sowie den Fähigkeiten für das Prozessmanagement die Basis einer BPM-Lösung. Diese BPM-Engine ist die Grundlage für alle BPM-Anwendungen und bietet eine einheitliche Plattform auch für verteilte und heterogene Anwendungen. So können redundante Definitionen sowie doppelte Dateneingaben vermieden und daraus resultierende Inkonsistenzen und Probleme bei der Abstimmung eliminiert werden.

BPM-Anwendungen werden von den einzelnen Nutzergruppen für unterschiedliche Aufgaben eingesetzt. Auf die Datenerfassung folgen die Verarbeitung, die abschließende Erstellung der Berichte und die Analyse der Ergebnisse. Web-basierte Lösungen eignen sich besonders gut, den Anwendern eine ihrem jeweiligen Profil angepasste Oberfläche zu bieten und jederzeit die Kontrolle des BPM-Zyklus zu gewährleisten.

Um eine BPM-Lösung erfolgreich zu implementieren, müssen im ersten Schritt die eigenen Anforderungen und spezifischen Bedürfnisse klar definiert werden. Als Consultingunternehmen mit langjähriger Erfahrung im Controlling und Reportingbereich unterstützen wir unsere Kunden bei dieser anspruchsvollen Aufgabe. Im Anschluss kann durch Evaluierungen auf der Grundlage des erstellten Anforderungskatalogs die geeignete BPM-Lösung identifiziert werden.



Beim Implementierungsprozess legen wir großen Wert auf ein gemeinsames, partnerschaftliches Vorgehen und auf eine gute Integration unserer Berater in das Projektteam unserer Kunden. Beide Faktoren fördern einen umfassenden Wissenstransfer auf die Anwender. Unsere Spezialisten unterstützen und begleiten die gesamte Implementierung einschließlich des Going Live, damit die BPM-Lösung effizient in den Produktivbetrieb übergehen kann.

Die professionelle Einführung einer BPM-Lösung trägt den veränderten Anforderungen an die Finanzberichterstattung, aber auch den erhöhten Ansprüchen an die finanzbezogene Unternehmensführung Rechnung. Sie stellt somit einen umfassenden Eingriff in die technische und prozessuale Umgebung des Unternehmens dar. Dieser Herausforderung muss sich der Chief Financial Officer bei der zeitgemäßen Ausrichtung des Finanzbereiches sowie einer zukunftsfähigen technischen Umgebung stellen.