

Der Heft 6 17. Nov. 2005 Klein/Vikas/Zehetner Controlling- Berater

Informationen
Instrumente
Praxisberichte



Controlling aktuell

- Controlling Innovation Berlin
- 19. Stuttgarter Controller-Forum
- CFO & Financial Controller Congress 2005

Berichtswesen bei Boehringer Ingelheim

Vorbereitung des Jahresabschlusses

Projekte budgetieren und priorisieren

**Wissensbilanz als Instrument
zur Bewertung des intellektuellen Kapitals**

**Supply Chain Management:
Schneller und kostengünstiger zum Kunden**

**Time-Management und Life-Leadership® –
erfolgreiches Management der eigenen Zeit**

Neues aus dem Controlling

**CFO & Financial Controllers Congress 2005:
Visionen für das Rechnungswesen?** 756

■ CFO & Financial Controllers Congress 2005: Visionen für das Rechnungswesen?

Diese Frage wurde auf dem CFO & Financial Controllers Congress am 19. und 20. September 2005 in London heiß diskutiert – und abschließend mit einem klaren „Ja“ beantwortet. Ansonsten bestehe die Gefahr, sich in vielen „hochinteressanten“ Projekten zu verzetteln.

Auf dem Kongress wurde in über 25 Vorträgen und Fallbeispielen ein breites Spektrum aktueller Themen in Finanz-, Rechnungswesen und Controlling aus einer internationalen Perspektive beleuchtet. Die rund 70 Teilnehmer von namhaften europäischen und internationalen Unternehmen aus fast allen Kontinenten gaben der Veranstaltung eine breite fachliche Basis. Nachfolgend finden Sie einen Überblick zu den wesentlichen, behandelten Themen.

■ Managementfragen im Verantwortungsbereich des CFO

Wie kann gerade in schwierigen Unternehmenssituationen eine zielgerichtete und kontinuierliche Entwicklung für den Finanzbereich sichergestellt werden? In den Vorträgen wurden verschiedene mögliche Szenarien anhand konkreter Fallbeispiele erläutert:

- ▷ Thierry Moulouguet (Group CFO, Renault) zur Rolle des Finanzbereichs im Zusammenhang mit der globalen Allianz Renault-Nissan,
- ▷ Will Gardiner (CFO, Easy Net) zu den Aufgaben für den CFO in einem noch jungen und schnell wachsenden Umfeld,
- ▷ Paul Blackburn (Senior Vice President, Glaxosmithkline) zu den Herausforderungen für den Finanzbereich im Rahmen des globalen Mergers in der Pharmaindustrie,
- ▷ Matthias Weber (CFO, Novartis Animal Health) zu den spezifischen Anforderungen an den CFO eines großen Geschäftsbereichs im Rahmen einer multinationalen Matrix-Organisation,
- ▷ John Allkins (CFO, My Travel) zu den Aufgaben für den CFO im Rahmen des Turnaround-Managements.

In allen Referaten zu diesem Themenkreis kam zum Ausdruck, dass vor allem eine klare Vision für die Rolle des Finanzbereichs und ein transparentes Bild über Prioritäten und Abhängigkeiten in diesen komplexen Situationen entscheidend für den Erfolg sind. Daneben wurde deutlich, dass gerade auch die detaillierte Auseinandersetzung mit den operativen Grundfragen der Prozessqualität und der Organisation in Rechnungswesen und

Controlling eine grundlegende Voraussetzung ist, um im jeweiligen Fall auf zusätzliche, neue Herausforderungen reagieren zu können.

■ **Jährliche Budgetierung ja oder nein, wohin gehen die aktuellen Trends?**

Auch im internationalen Umfeld ist der jährliche Budgetierungsprozess oft mit erheblichem Aufwand verbunden und bringt nicht die gewünschten Ergebnisse. Entsprechend kontrovers wurden mögliche Varianten zur Neuausrichtung der Budgetierungsinhalte und -prozesse diskutiert:

- ▷ Mark Pullen (Group Finance Director, GEEST) zur völligen Abschaffung der jährlichen Budgetprozesse,
- ▷ Bjarte Bogsnes (Group Controller, Statoil) ebenfalls zur generellen Aufgabe der detaillierten Jahresplanung,
- ▷ Annie Guerard (UK CFO, Diesel) zur gezielten Verbesserung unter Beibehaltung der Jahresplanung.

In den Referaten zur generellen Aufgabe der detaillierten Jahresplanung kam klar zum Ausdruck, dass ein Unternehmen in diesem Fall über ein fundiertes Konzept zur Führung über wesentliche KPIs (Key Performance Indikatoren) verfügen muss. Diese werden dann in rollierenden Vorschauprozessen kontinuierlich beleuchtet, eventuelle Maßnahmen zur Kurskorrektur erfolgen mindestens auf Quartalsbasis. Die Praxisberichte zeigten ein sehr hohes Maß an Überzeugung und Zufriedenheit in allen Unternehmensbereichen für diesen im deutschen Sprachraum eher radikalen Ansatz.

In der anschließenden kontroversen Diskussion unter den Teilnehmern der Veranstaltung wurde deutlich, dass eine breite Unzufriedenheit mit aktuellen Planungs- und Budgetierungsprozessen besteht. Übereinstimmend wurde betont, dass unabhängig von einem möglichen völligen Verzicht auf die detaillierte Jahresplanung das Verbesserungspotential bei Planungsinhalten und -prozessen mit hoher Priorität realisiert werden sollte.

■ **Warum verstehen die Manager die Controller nicht?**

Executive Reporting – Delivering Information or Causing Confusion? Unter diesem Titel stellte Professor Dr. Rolf Hichert seine wesentlichen, vom Congress der Controller 2004 bekannten Überlegungen zu einem brisanten Thema einem internationalen Publikum vor.

Auch in diesem Kreis wurde die Aktualität des Themas umfassend bestätigt. Der Erfolg der Controller-Arbeit scheidet häufig daran, dass es nicht gelingt, detailliert vorliegende Informationen auch wirklich zu vermitteln. Grafiken, Tabellen und vor allem Präsentationen haben keine klare Botschaft und werden nicht verstanden, weil die Konzentration auf den wirklichen Inhalt vernachlässigt wird. In anschaulichen Beispielen wurde aufgezeigt, in welchen Bereichen und auf Basis welcher Kriterien hier entscheidende Verbesserungen erreicht werden können (Beispiele unter www.hichert.com). Dieser für alle Teilnehmer kritische Blick in den Spiegel hat sicher dazu beigetragen, dass in der täglichen Arbeit der eine oder andere grundlegend anders an die nächste Präsentation seiner Finanz- und Controllingdaten herangehen wird.

■ Zukünftige Trends IFRS und Corporate Governance

IFRS und Corporate Governance Themen haben einen sehr nachhaltigen Einfluss auf Finanz-, Rechnungswesen und Controlling. Dabei gehen die Auswirkungen weit über die reine Einhaltung der entsprechenden Vorschriften hinaus und erfordern grundlegende Anpassungen in den Prozessen, Organisationen und Systemen des jeweiligen Unternehmens. Zukünftige Trends und Fallbeispiele wurden in folgenden Vorträgen diskutiert:

- ▷ Geoffrey Whittington (Board Member IASB) zu aktuellen und zukünftigen Prioritäten des International Accountings Standards Board,
- ▷ Arto Leppilahti (European Commission) zur EU-Perspektive im IFRS Kontext,
- ▷ Andrew Donnelly (Financial Controller, Lincoln Financial Group) zu Erfahrungen in der Anwendung von Sarbanes Oxley.

Übereinstimmend wurde der Trend zu einer Vereinheitlichung der externen Berichterstattung im IFRS und SOX Kontext betont. Dabei wurde deutlich, dass auch gerade für das Controlling aufgrund dieser Entwicklung nachhaltige Veränderungen zu erwarten sind. Die Darstellung der betriebswirtschaftlichen Lage eines Unternehmens nach außen weist einen erheblich höheren Detaillierungsgrad (Segmentberichterstattung und Anhangsangaben) auf. Aussagen auch zu zukünftigen Erwartungen werden durch Analysten im Hinblick auf ihre Konsistenz mit den Jahresabschlussdaten hinterfragt. Eine parallele Darstellung derselben Informationen aus Controllingsicht, wie in der Vergangenheit weit verbreitet, wird zunehmend in Frage gestellt. Die Rolle des Controllers verlagert sich von der Erstellung der betriebswirtschaftlichen Zahlenwelt hin zur Darstellung zusätzlicher Perspektiven und zukunftsgerichteter Analysen. Ein im internationalen Umfeld schon länger sichtbarer Trend, der im deutschsprachigen Raum noch zu nachhaltigen Veränderungen der Controllingfunktion führen wird.

■ Business Performance Management – fachliche und technische Fallbeispiele

Der CFO & Financial Controllers Congress wurde abgerundet durch eine Reihe von Vorträgen zum Thema Business Performance Management. In spezifischen Workstreams hatten die Teilnehmer Gelegenheit verschiedene Lösungen inhaltlich und technisch zu vergleichen und mit ihrer individuellen Situation zu spiegeln.

■ Fazit

Die Veranstaltung bot ein breites Spektrum der aktuellen Themen im Finanz-, Rechnungswesen und Controlling. Es wurde deutlich, dass eine klare Vision für die Entwicklung des Bereichs im individuellen Umfeld entscheidend ist. Die häufig anzutreffende Verfolgung einer Vielzahl von Initiativen in verschiedensten Projekten wurde übereinstimmend als Kernproblem für eine nachhaltige Entwicklung beschrieben. Eine konsistente Priorisierung ist vor dem Hintergrund der vielschichtigen Anforderungen hier von zentraler Bedeutung. Im internationalen Rahmen des CFO Congress wurde zudem deutlich, dass gerade im deutschsprachigen Raum für viele Unternehmen eine grundlegende Veränderung der verbreiteten Rolle des Controlling bei einer Einführung von IFRS erwartet werden kann. Die vielen konkreten Fallbeispiele namhafter Unternehmen stellten einen hohen Praxisbezug sicher.

(Johannes Balling, Managing Partner, ifb Suisse AG, www.ifb-group.com)