

HARMONISIERUNG DES REPORTINGS

Durchblick dank Integration

Die jüngsten Änderungen beim Aufsichts- und Handelsrecht verweisen auf ein grundsätzliches Problem vieler Institute: Die Vielzahl von internen und externen Kennzahlen, Methoden und Reports ist kaum noch vergleichbar. Die Folge sind parallele Reporting- und Steuerungswelten und divergierende Steuerungsimpulse. Notwendig ist daher eine weit gehende fachliche und methodische Harmonisierung des internen und externen Reportings. Michael Herrmann | Jens Gabriel

→ **Keywords:** Gesamtbanksteuerung, Reporting

Kreditinstitute müssen neue Anforderungen, unter anderem aus Basel II und IFRS, schnellstens in die Gesamtbanksteuerung und das Reporting integrieren. Beim Risikoreporting betrifft dies zum Beispiel Änderungen bei Basel II, MaRisk, SolvV, IAS 1 und IFRS 7. Hinzu kommen aktuelle Neuerungen auf Ebene der Ergebnisreports. Dies betrifft die Segmentberichterstattung, die Lageberichterstattung und das Performance Reporting nach IFRS.

All diese Anforderungen stellen Finanz-, Controlling- und IT-Abteilungen vor eine Reihe von Umsetzungsproblemen. Strukturiert und vergleicht man die Vielzahl neuer Verordnungen, Mindestanforderungen, Diskussionspapiere und Standardentwürfe, wird vor allem eines deutlich: Es existiert bei vielen Banken ein enormer Harmonisierungsbedarf zwischen interner und externer Steuerung und dem Reporting. Um das Entstehen paralleler Steuerungswelten zu vermeiden, ist es daher notwendig, die verschiedenen Methoden und Prozesse aufeinander abzustimmen.

Die neuen Regelungen im Überblick

Seit Ende 2005 wurden wichtige Bestandteile des Aufsichts- und Bilanzierungsrechts neu geregelt. Dies betrifft zum einen die

ationale Umsetzung von Basel II, bei der die MaRisk einen wesentlichen Beitrag liefern. Diverse Änderungen gab es auch im IFRS-Umfeld. Sie betreffen sowohl die Offenlegungspflichten zu Finanzinstrumenten und zum Kapital als auch die Segment- und die Lageberichterstattung.

Seit Anfang 2006 liegen zur nationalen Umsetzung von Basel II zudem zwei neue

„Bei vielen Banken existiert ein ausgeprägter Harmonisierungsbedarf zwischen interner und externer Steuerung und dem Reporting.“

Entwürfe vor: Erstens der Entwurf für eine Verordnung über die angemessene Eigenmittelausstattung, die so genannte Solvabilitätsverordnung (SolvV), und zweitens ein Entwurf zur Groß- und Millionenkreditverordnung (GroMiKV). Mit einer Verabschiedung der SolvV und GroMiKV wird im vierten Quartal 2006 gerechnet, ab 1. Januar 2007 sollen sie in Kraft treten. Beide Entwürfe ergänzen die vorgesehenen Änderungen des Kreditwesengesetzes. Damit werden auf nationaler Ebene die neu gefassten EU-Richtlinien 2000/12/EG (Bankenrichtlinie) und 93/6/EWG (Kapitaladäquanzrichtlinie) umgesetzt, in die wiederum die Capital Requirements Directive (CRD) eingeflossen sind. Ziel ist

es, den bestehenden Grundsatz I durch die SolvV abzulösen.

Die erweiterten Vorgaben der neuen Banken- und Kapitaladäquanzrichtlinie erfordern zudem wesentliche Änderungen bei der Berechnung der Eigenkapitalanrechnungsbeträge für Adressausfallrisiken. Verwiesen sei hier auf die IRB-Ansätze, die Anerkennung von Techniken zur Minderung von Kreditrisiken, die Ausweitung der berücksichtigungsfähigen Sicherungsinstrumente und Anrechnungsregelungen für das Adressrisiko aus Verbriefungstransaktionen sowie auf die erstmalige Berücksichtigung der operationellen Risiken.

Aber auch im Bereich der Offenlegung und des Reportings wurden Änderungen vorgenommen. Die §§ 319-334 SolvV definieren die Offenlegungsanforderungen neu: Verlangt werden künftig Informationen zu jedem einzelnen Risikobereich, über Ziele und Grundsätze des Risikomanagements, Strategien und Prozesse, aber auch zu Art und Umfang der Risikoberichte und des Management-Informationssystemsystems.

Im Rahmen der IFRS sind ebenfalls eine Reihe neuer Anforderungen und Änderungen zu berücksichtigen. Diese betreffen die Offenlegungspflichten zu Finanzinstrumenten (IFRS 7) und zum Kapital (IAS 1), aber auch zur Segmentberichterstattung. Für kontroverse Diskussionen sorgt derzeit auch die Überlegung, die Lageberichterstattung in die IFRS zu integrieren.

Die Verabschiedung von IFRS 7 (EU-Verordnung 108/2006 vom 11. Januar 2006) trägt den gestiegenen Publizitäts- und Offenlegungsanforderungen Rechnung. Gestrichen wurde damit der bislang ausschließlich für Banken gültige IAS 30 (Angaben im Abschluss von Banken und ähnlichen Finanzinstitutionen). IAS 32 (Angaben und Darstellung zu Finanzinstrumenten) wurde kompakter gestaltet; verschiedene Sachverhalte zu Offenlegungsfragen wurden zudem von IAS 32 auf IFRS 7 übertragen.

Nach IFRS 7 müssen die Institute Offenlegungsanforderungen zu Finanzinstrumenten erfüllen, unter anderem durch spezielle Angaben zu Fair Values, der Fair Value-Option, zu Sicherheiten und zur Risikovorsorge. Außerdem sind Angaben zur Gewinn- und Verlustrechnung und erstmals auch zur Risikoberichterstattung zu machen. Dazu gehören auch qualitative und quantitative Informationen über die einzelnen Risikoarten (Kreditrisiko, Marktpreisrisiko, Liquiditätsrisiko), die sich aus Finanzinstrumenten ergeben (IFRS 7.33/34). Diese Anforderungen nach IFRS 7 sowie die Änderungen an IAS 1 treten zum 1. Januar 2007 in Kraft.

Auch Neuerungen bei Segment- und Lageberichterstattung sind zu berücksichtigen. Bislang beschäftigte sich IAS 14 (Segmentberichterstattung) mit diesem Sachverhalt. Doch wegen der Harmonisierungs- und Konvergenzbestrebungen zwischen IFRS und US-GAAP einigten sich die Standardsetter IASB und FASB auf so genannte Short-term-Convergence-Projekte, um divergierende Entwicklungen zu vermeiden. Davon betroffen ist das Segment Reporting.

In diesem Zusammenhang verabschiedete das IASB den neuen Standardentwurf ED 8 (Exposure Draft 8: Operating Segments), der IAS 14 ablösen wird. Die wesentlichen Änderungen dieses Reportings betreffen die Anforderung, über operative Segmente zu berichten; man spricht hier vom Management Approach. Natio-

nal beschäftigt sich DRS 3-10 mit dem Segment Reporting, der sich aber im Zuge eines neuen IFRS nicht ändern dürfte.

Eine weitere Änderung könnte in naher Zukunft durch eine Lageberichterstattung nach IFRS anstehen. Auf nationaler Ebene widmete sich der DRS 15 dieser Art des Reportings. Allerdings war die Lageberichterstattung bislang nicht Bestandteil der IAS/IFRS. Das IASB hat daher im Oktober 2005 ein Diskussionspapier mit dem Titel „Management Commentary“ (MC) verabschiedet, das den aktuellen Entwicklungen auch auf internationaler Ebene Rechnung tragen soll.

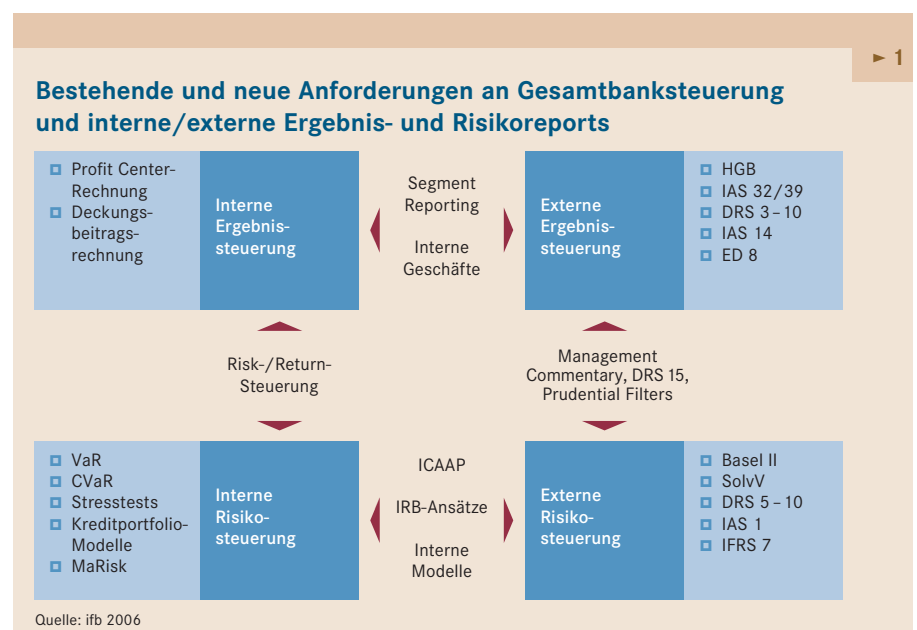
Ein ebenfalls neuer Impuls geht vom aktuellen Projekt des IASB zum „Performance Reporting“ aus. In diesem Kontext hat das IASB im März 2006 einen Entwurf verabschiedet, der Änderungen an IAS 1 vorsieht. Im Rahmen dieser Erfolgsberichterstattung sollen sämtliche Erträge und Aufwendungen sowie Eigenkapitalveränderungen aus Geschäftsvorfällen mit Anteilseignern getrennt ausgewiesen werden. Ferner soll eine Überprüfung der Darstellung und Angaben von Informationen im Jahresabschluss stattfinden. ► 1 strukturiert die aktuellen Anforderungen an

Kreditinstitute und zeigt mögliche Integrationsaspekte.

Die Folgen für eine integrierte Gesamtbanksteuerung

Bei einem Teil der neuen Anforderungen können die Institute auf vorhandene Methoden und Reports zurückgreifen, beispielsweise bei der Umsetzung von Basel II (Säule 2) und dem ICAAP oder dem ED 8. Bei der Durchführung von Stresstests oder dem IFRS 7 ist es dagegen notwendig, die vorhandenen Methoden und Reports zu erweitern. Andere Anforderungen wie IAS 39 oder Basel II (Säule 1) führen sogar zu völlig neuen Methoden und Reports.

Umfang und Komplexität der Reporting- und Kennzahlensysteme steigen dadurch enorm. Es reicht nicht aus, die externen Anforderungen allein durch den Aufbau neuer interner und externer Reports zu erfüllen. Ein sinnvolles Zielsystem entsteht erst durch die Integration aller internen und externen Anforderungen unter dem Dach der Gesamtbanksteuerung. Dies bietet auch die Chance, ein transparentes Reporting aufzubauen. Im Folgenden wird anhand ausgewählter Beispiele die Integration entlang der drei grund-



→ legenden Steuerungsprozesse beschrieben ► 2.

Integration bei der Planung

Im Rahmen der Planung erfolgt die Allokation von Risikokapital sowie die Festlegung von Ergebnissen und Limiten. Hierbei wird ein Kennzahlensystem geplant, bei dem ökonomische, GuV-/Bilanz-orientierte und regulatorische Zielgrößen berücksichtigt werden. Das zentrale Element ist dabei die Ermittlung der Risikotragfähigkeit und die Allokation der Risikodeckungsmasse. Mit der zweiten Säule von Basel II wird die Allokation von Risikokapital erstmals Teil des aufsichtsrechtlichen Reportings. Beschrieben wird dies durch den ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process). Der ICAAP soll die Transparenz der Risikosteuerung und Kapitalallokation für Geschäftsleitung und Aufsicht sicherstellen. Dabei werden nicht neue Methoden und Reports gefordert; vielmehr steht die Angemessenheit der vorhandenen Risikosteuerung im Fokus: Die Banken sollen sicherstellen, dass alle wesentlichen Risiken mit internem Risikokapital abgesichert sind. Auf nationaler Ebene bilden die MaRisk den Rahmen für die Ausgestaltung des ICAAP.

Da die MaRisk davon ausgehen, die vorhandenen Prozesse zur Festlegung der Risikotragfähigkeit zu übernehmen, werden im Folgenden die Bestandteile der Risikotragfähigkeit betrachtet. Sie setzt sich zusammen aus dem Substanzwert (aktueller Wert) und der Performance (zukünftige Entwicklung).

Bei der regulatorischen und der GuV-/Bilanz-orientierten Sichtweise ist der Buchwert die Basis für den Substanzwert. Hier muss unter den Aspekten der Integration und Transparenz definiert werden, welche Rolle zukünftig das Eigenkapital der IFRS-Rechnungslegung spielen soll. Dazu sind die Vorschriften von Rechnungslegung und Aufsicht zu prüfen.

Ein wesentlicher Diskussionspunkt sind die verschiedenen Bewertungseffekte auf

das IFRS-Kapital. Diskutiert wird der Einsatz von Korrekturfiltern (so genannten Prudential Filters) zur Nutzung des IFRS-Eigenkapitals für bankenaufsichtsrechtliche Zwecke. Zugleich können damit unerwünschte Volatilitäten des bilanziellen Kapitals eliminiert werden. Die deutsche Bankenaufsicht konzipiert derzeit in Zusammenarbeit mit den Bankenverbänden nationale Prudential Filters für die Nutzung von IFRS-Konzernzahlen im Rahmen von § 10a KWG.

Zusätzlich zu den Bewertungseffekten sind aber auch die Konsolidierungskreise zwischen Aufsicht und Rechnungslegung

„Umfang und Komplexität der Reporting- und Kennzahlensysteme steigen enorm.“

sowie die Zurechnung von Verträgen mit Kündigungsrechten zum Eigenkapital zu untersuchen (z.B. stille Einlagen). Dies kann im Einzelfall dazu führen, dass durch die IFRS-Bilanzierung eine deutliche Minderung des Eigenkapitals auszuweisen ist.

Neben den Substanzwerten sind die Plangrößen bzw. die zu erwartende Performance bei der Ermittlung der Risikotragfähigkeit zu berücksichtigen. Hierbei beinhaltet die IFRS-Bilanzierung ebenfalls neue Herausforderungen: Für die GuV-/Bilanz-orientierte Sichtweise müssen Plangrößen ermittelt werden. Dabei bietet es sich an, auf die bei der strategischen und operativen Planung ermittelten Kennzahlen aufzubauen und zusätzlich IFRS-Werte zu planen.

Dementsprechend sollten zunächst die aus den IFRS resultierenden Veränderungen untersucht werden. Daraus können dann konkrete Anforderungen für den Planungsprozess erarbeitet werden. Beispielsweise muss geprüft werden, inwieweit bereits Bewertungsgrößen für alle nach IFRS zum Fair Value bewerteten

Finanzinstrumente vorliegen. Ferner sind Veränderungen bei der Ermittlung von Pensionsrückstellungen, dem Goodwill sowie von latenten Steuern zu berücksichtigen.

Speziell im Bezug auf das Kapital sind neben den internen Verfahren zur Ermittlung der Risikotragfähigkeit auch die externen Offenlegungsvorschriften zu betrachten. Dabei werden vor allem durch den IAS 1 Anforderungen gestellt. Der IAS 1 bezieht sich jedoch nicht explizit auf das bilanzielle Kapital, sondern viel mehr auf das wirtschaftliche Kapital, das im Rahmen des Kapitalmanagements verwendet wird. Grundsätzlich kann dadurch neben dem IFRS-Eigenkapital auch das ökonomische oder regulatorische Kapital ausgewiesen werden. Hierbei sollte geprüft werden, ob durch Offenlegung des aufsichtsrechtlichen Kapitals im Rahmen des Konzernabschlusses Synergien zwischen den Anforderungen von Basel II (Säule 3) und dem IAS 1 genutzt werden können.

Integration in das Ex-ante-Risikoreporting

Nach der Planung folgen Risikomessung und Risikoreporting. Beim Risikoreporting werden neben der barwertigen Risikosimulation auch eine periodische Ergebnisvorschaurechnung sowie die externen Anforderungen zur Offenlegung und Messung von Risiken exemplarisch beleuchtet.

Für die im Rahmen der Planung berücksichtigten IFRS-Werte muss im nächsten Schritt eine Quantifizierung der Risiken erfolgen. Hierzu müssen Simulationsrechnungen implementiert werden, welche die Vorschriften der IFRS berücksichtigen. Auf Basis des Geschäftsbestandes und der im Controlling bereits vorhandenen Geschäfts- und Marktszenarien kann eine GuV-Simulation durchgeführt werden. Dabei müssen die Bewertungs- und Buchungsvorschriften der IFRS betrachtet werden. Als Erweiterung zur bisherigen HGB-Sicht sind Änderungen der IFRS hinsichtlich Ausweis und Bewer-

tung zu berücksichtigen. Der Ansatz der Hedge Accountings spielt dabei eine zentrale Rolle.

Beim Aufbau einer Simulationsrechnung sind verschiedene Fragen zu beantworten, zum Beispiel: Muss bei der Planung des Neugeschäfts nach derivativem und nicht-derivativem Geschäft getrennt werden (auf Grund der Kategorisierung und des Hedge Accountings nach IFRS)? Wie können Annahmen über Hedge-Quoten speziell bei ökonomischen Macro Hedge-Beziehungen getroffen werden? Wie kann dabei die Hedge-Effektivität gewährleistet werden? Darüber hinaus muss bestimmt werden, welche Steuerungsmaßnahmen nach IFRS zukünftig genutzt werden sollen. Dafür ist genau zu analysieren, welche Folgen IFRS und die einzelnen Maßnahmen haben.

Auch die SolvV geht auf Szenario- und Simulationsrechnungen der Banksteuerung ein. Die Verordnung schreibt die Implementierung von Stresstests vor, die bei der Einschätzung der Angemessenheit der Kapitalausstattung verwendet werden sollen. Das Institut muss demnach Stressszenarien aufstellen. Die Stresstests sind dann auf das regulatorische sowie das öko-


nomische Kapital anzuwenden. Hierbei sollte eine Integration und sinnvolle Abstimmung der regulatorischen und ökonomischen Anforderungen stattfinden, wobei auch bereits vorhandene Worst Case-Szenarien berücksichtigt werden können.

Mit der Offenlegung von Risikokennzahlen beschäftigt sich vor allem die dritte Säule von Basel II, auf deutscher Ebene hauptsächlich SolvV und KWG. Darüber hinaus existieren noch weitere Anforderungen zum Risikoreporting, speziell aus den IFRS 7. Hier stellen sich folgende Fragen: Inwiefern bestehen Konvergenzen mit Basel II? Inwiefern behalten die Standardsetter der internationalen Rechnungslegung Recht bezüglich einer kongruenten Datenanforderung zwischen Basel II (Säule 3) und IFRS 7?

Divergenzen bestehen bereits beim Anwendungsbereich. Während die SolvV von allen Instituten im Sinne des KWG auf höchster Konsolidierungsebene anzuwenden ist, betrifft IFRS 7 nur Unternehmen, die zu einem Konzernabschluss verpflichtet sind. Bei den Regelwerken sind voneinander abweichende Konsolidierungskreise zu berücksichtigen. Demnach

ist es durchaus möglich, dass Unternehmen handelsrechtlich, aber nicht aufsichtsrechtlich einzubeziehen sind.

Ferner fokussiert IFRS 7 ausschließlich auf die Offenlegung im Zusammenhang mit Risiken aus Finanzinstrumenten, währenddessen sich die Betrachtung der Risiken im Rahmen der SolvV auf das gesamte Unternehmen bezieht. Weitere Unterschiede basieren einerseits auf voneinander abweichenden Offenlegungsintervallen, andererseits auf die betrachteten Risiken (speziell bei den operationellen und Liquiditätsrisiken). Während sich die SolvV mit dem erstgenannten Risiko beschäftigt, IFRS 7 aber nicht, verhält es sich beim Liquiditätsrisiko genau umgekehrt.

Auf Grund der verschiedenen Anwendungsbereiche der beiden Regelwerke ist mit großer Sicherheit davon auszugehen, dass ein einheitliches quantitatives Reporting nicht realisierbar ist. Dies schließt aber eine anzustrebende Harmonisierung im Bereich des qualitativen Berichtswesens nicht aus. Vielmehr sollten Kreditinstitute gerade hier den Hebel ansetzen und die Datenmanagement-Prozesse aufeinander abstimmen: Erstens, um 

▶ 2

Die Integration der Anforderungen in den Prozess der Gesamtbanksteuerung

1. Planung
 - Sicherstellung der Risikotragfähigkeit
 - Kapitalallokation
 - Ergebnisplanung und Risikolimitierung
2. Disposition/Steuerung
 - Ergebnissimulation (GuV und Performance)
 - Stresstests und Risikoszenarien
 - Risikoreporting
3. Reporting/Analyse
 - Segmentreporting
 - Management Reporting
 - Überleitungsrechnung

Quelle: ifb 2006

▶ 3

Integriertes Reporting- und Kennzahlensystem

Kapitalgrößen	Risikogrößen	Ergebnisgrößen
Regulatorisches Kapital	VaR (Marktpreisrisiko)	HGB GuV
Bilanzielles Kapital	CVaR Kreditportfoliomodelle (Ausfallrisiko)	IFRS GuV
Ökonomisches Kapital	Weitere Risikokennzahlen (Operationelles Risiko, Liquiditäts-, Geschäftsrisiko)	Marktwert/Performance

Integriertes Reporting- und Kennzahlensystem

→ für Investoren ein Information Overload zu vermeiden, zweitens, um die Reporting-Kosten (Compliance-Kosten) zu verringern, und drittens, um eine möglichst hohe Transparenz herzustellen. Insbesondere auf der Ebene der Methoden ist es notwendig, die teilweise flexible Ausgestaltung und Interpretation von IFRS 7 zu nutzen, um auch intern verwendete bzw. fortgeschrittene Methoden zum Beispiel bei der Marktpreisrisikomessung für externe Zwecke einzusetzen (Value at Risk, Lower Partial Moments).

Integration in das Ex-post-Ergebnisreporting

Nach Planung und Steuerung folgen Reporting und Analyse der laufenden Ergebnisentwicklung. Eine prominente Rolle spielen dabei die Anforderungen der Segmentberichterstattung, in der die interne Geschäftsfeld- oder Profit-Center-Rechnung und die externe GuV zusammen treffen. Hierbei ist eine Harmonisierung von Ausweis und Bewertung zu prüfen. Insbesondere beim Ausweis ist eine Harmonisierung bezüglich Transparenz und Überleitung möglich. Auch im Management Reporting sollte dabei die IFRS-Kategorisierung für den Ausweis maßgeblich sein. Bei der Bewertung müssen die Anforderungen aus IAS 39 berücksichtigt werden. Der Harmonisierungsbedarf wird hier von der Ausgestaltung der vorhandenen Geschäftsfeldrechnung bestimmt (barwertige vs. periodische Betrachtung).

Übergreifend ist der Ansatz von internen Geschäften und in diesem Zusammenhang das Hedge Accounting nach IFRS zu berücksichtigen. Hierbei ist zu prüfen, wie die gewählte Hedge-Strategie eine verursachungsgerechte Allokation der Ergebnisse zulässt. Folgende Fragen sind dabei unter anderem zu beantworten: Wie geht man mit portfolioübergreifenden Hedge-Geschäften um? Werden Derivate aus mehreren Portfolien vermischt? Können Konzern-Hedge-Geschäfte sachgerecht dargestellt werden?

Die Grenzen der Harmonisierung werden durch die Steuerungsimpulse der einzelnen Kennzahlen und Ergebniswerte der Geschäftsfelder definiert. Sofern die strategische Zielrichtung eines Geschäftsfeldes mit den IFRS-Zahlen nicht abgebildet werden kann, müssen weiterhin abweichende Methoden zur Anwendung kommen. In diesen Fällen ist zwischen der

„Eine Integration bietet die Chance, Prozesse neu zu ordnen und die Abschluss- und Reportingprozesse deutlich zu verkürzen.“

betriebswirtschaftlichen Steuerung und der Rechnungslegung eine Überleitungsrechnung für verbleibende Divergenzen aufzubauen.

Der Aufbau einer Überleitungsrechnung wird durch die Anforderungen des neuen ED 8 unterstützt. Der ED 8 verstärkt die Anforderung zum Ausweis interner Steuerungsinformationen. Hierbei bezieht sich der ED 8 ausschließlich auf den Management Approach, der auch in SFAS 131 (US-GAAP) verwendet wird. Darüber hinaus werden durch das „Performance Reporting“ bzw. durch den Comprehensive Income bereits erste Schritte in Richtung einer Harmonisierung und Überleitung unternommen. So werden die erfolgsneutralen Effekte aus dem Eigenkapital in die Ermittlung des Comprehensive Income einbezogen.

Dadurch wird die Differenzierung von erfolgswirksamen und nicht erfolgswirksamen Ergebniswirkungen aufgelöst. Dies entspricht in der Praxis einer barwertigen Steuerung der strategischen Zins- und Aktienpositionen. Abzuwarten bleibt hier allerdings, wie die Umsetzung der Anforderungen aus dem Performance Reporting in der Praxis aussehen kann.

Neben der Segmentberichterstattung sind weitere Informationen im Lagebericht

offen zu legen. Das IASB hat sich mit dem Diskussionspapier zum Management Commentary (MC) erstmalig mit dem Thema Lagebericht beschäftigt. Mit dem MC wird die Harmonisierung des internen mit dem externen Reporting weiter forciert. Ähnlich wie bei der Segmentberichterstattung basiert auch der MC auf dem Management Approach; das heißt, auch in einem möglichen IFRS-Lagebericht werden Daten des internen Berichtswesens offen gelegt. Hier ist besonders die Anforderung zur zusätzlichen Segmentierung von Plandaten zu erwähnen. Durch diese Anforderung wird der Bezug und die Notwendigkeit zur Planung und Überleitung von IFRS-Zahlen auf betriebswirtschaftliche Größen unterstrichen und somit der Kreis geschlossen.

Die Umsetzung: Methoden, Prozesse und IT

Für die Umsetzung der neuen Anforderungen genügt es nicht, das bestehende Reporting anzupassen oder zu erweitern. Notwendig ist vielmehr der Aufbau eines integrierten Reporting- und Kennzahlensystems ► 3. Nur so können parallele Steuerungswelten vermieden werden.

Bei den Umsetzungsprojekten ist darauf zu achten, die Anforderungen methodisch, prozessual und technisch zu integrieren. Die Integration bietet damit auch die Chance, Prozesse neu zu ordnen und die Abschluss- und Reportingprozesse deutlich zu verkürzen. Zudem ermöglicht die IT-Integration auch das Auflösen vorhandener Insellösungen in Controlling und Rechnungswesen. Neben der Umsetzung der externen Anforderungen stehen die Institute auch in Zukunft vor der Aufgabe, die Integration weiter voranzutreiben. ▣

Autoren: Michael Herrmann ist Managing Consultant, Jens Gabriel Consultant bei der ifb group, Köln.