

# CFO aktuell

Zeitschrift für Finance & Controlling

**Topstory**

## Personalplanung in Österreich

Quantitative und qualitative Planung, Softwareunterstützung

### Corporate Finance

Creditor Relations in Österreich

### Accounting

Erfolgsfaktoren bei Konsolidierung, Reporting und Planung  
Wesentliche Änderungen der Leasingbilanzierung nach IFRS

### Controlling

Einsatz gesamtwirtschaftlicher Kennzahlen

### Management

Unmittelbare Haftung des Vorstands

### Inside Research

Berufsfelder, Anforderungen, Perspektiven im Finanzbereich

### Blick über den Gartenzaun

Social Media im Recruiting und Employer Branding

### Interview

Prof. Wim Van der Stede, LSE, zu Risk/Governance Reporting

**Linde**

Österreichisches  
Controller-Institut



# Erfolgsfaktoren und Trends im Konsolidierungs-, Reporting- und Planungsprozess

## Reporting – Forecasting – Budgeting – Organisation und Systeme

Thomas Schinkel / Daniela Stippich

*Bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen in den Bereichen Konsolidierung, Reporting und Planung haben Benchmark-Analysen, konkrete Vergleiche zu ähnlichen Unternehmen, der aktuelle Entwicklungsstand, Trends und Best Practices eine hohe Priorität. In einer Studie im Jahr 2006 wurden 130 und im Jahr 2011 über 100 europäische Konzerne befragt und verglichen.<sup>1</sup> Nachfolgend werden zunächst die Analyse-kriterien und die zentralen Ergebnisse beschrieben. Im Anschluss werden die Prozesse, Inhalte und Herausforderungen beim Reporting der Ist-, Forecast- und Budgetdaten untersucht und verglichen. Im letzten Teil des Artikels werden die Themen Organisation und Systeme sowie der Umgang der Unternehmen mit Veränderungen behandelt.*

### 1. Überblick der zentralen Ergebnisse

Eines der Hauptziele der Studie war es, die wesentlichen Faktoren von Best-Practice-Lösungen zu identifizieren. Hierzu wurde ein eigenes Bewertungsverfahren mit zeitlichen und qualitativen Kriterien festgelegt, um die „besten“ Unternehmen und die Unternehmen mit dem größten Verbesserungspotenzial zu bestimmen.<sup>2</sup> Anhand dieser Kriterien wurde die Leistungsfähigkeit des Reportings eines Konzerns insgesamt bewertet und somit der Vergleich zu anderen Unternehmen ermöglicht. Abb. 1 zeigt, dass **schnelle Reportingprozesse und hohe Qualitätsstandards gleichzeitig möglich** sind. Bei vielen Teilnehmern besteht jedoch in beiden Dimensionen erhebliches Verbesserungspotenzial.

Zu den wesentlichen Ergebnissen der beiden Studien zählen die nachfolgenden Punkte:

- Zunehmende Granularität in allen Bereichen des Reportings (Actuals, Budget, Forecast).
- Klarer Trend zur Etablierung von Rolling Forecasts, jedoch ohne vollständige Aufgabe der Jahresbudgets.
- Implementierung eines konzernweit einheitlich definierten Kontenplans (Standard Chart of Accounts; SCOA) als Voraussetzung eines effizienten und schnellen Abschlussprozesses.
- Unverändert besteht ein starkes Spannungsfeld zwischen den Konzerngesellschaften und der Konzernebene mit vielen, z. T. sehr grundsätzlichen Problemstellungen.
- Operational Excellence in den Grundprozessen des Finanzbereiches ist unverändert ein großes Thema.
- Klarer Trend zum Einsatz von EPM-Systemen.

- Zunehmender Einsatz von Business-Intelligence-Lösungen im Reporting, wobei nur wenige Unternehmen vollständig integrierte Lösungen realisiert haben.
- Fortsetzung des Trends zur Standardisierung und Integration wesentlicher Finanzdaten.

### 2. Reporting der Ist-Daten

Ein wesentlicher Indikator zur Beurteilung des Entwicklungsstands im Finanzbereich ist das Reporting der Ist-Daten (Actual Reporting). Nachfolgend die wesentlichen Ergebnisse:

#### 2.1. Externes Reporting

Die im externen Reporting enthaltenen Daten werden primär durch gesetzliche und regulatorische Vorschriften des Landes festgelegt. Die Anforderungen sind in den letzten Jahren z. B. durch die internationalen Reportingstandards (IFRS, US-GAAP) und Vorschriften wie den Corporate-Governance-Kodex angestiegen. Die Studien zeigen, dass die besten Unternehmen ihre Reportinginhalte und -prozesse so ausrichten, dass **zuerst der Abschluss nach IFRS** und erst danach nach lokalem Rechnungslegungsstandard erstellt wird. So werden Durchgängigkeit und Integration der verschiedenen Reportingsichten umgesetzt.

#### 2.2. Unterschiede bei den Abschlusszeiten

Benötigten im Jahr 2006 die schnellsten Unternehmen 13 Tage und die langsamsten mehr als 120 Tage bis zum geprüften Jahresabschluss, so hat sich dies 2011 kaum verändert. Auffallend sind hier die **unterschiedlichen Durchlaufzeiten der einzelnen Prozessschritte**. Wie Abb. 2 zeigt, vergehen durchschnittlich zwölf Tage bis zur Übermittlung der Reporting-Packages von den Gesellschaften an den Konzern, weitere acht Tage für den Konsolidierungsprozess und weitere 34 Tage bis zur Veröffentlichung des Jahresabschluss.

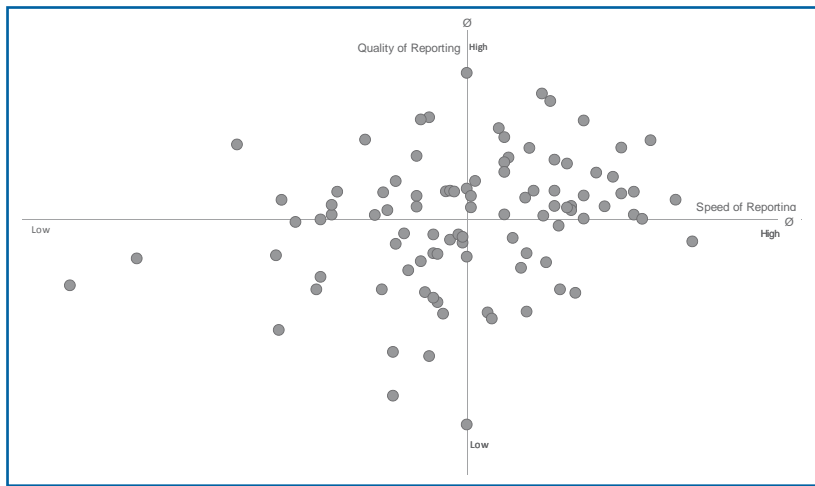
Als zunehmend wichtige Benchmark gilt neben dem geprüften Abschluss die **Veröffentlichung der ersten konsolidierten Zahlen** (Public Announcement Date). Diese Entwicklung hin zur „Vorinformation“ wurde in den USA eingeleitet und findet nun verstärkt Verbreitung in Europa. 2006 benötigte das schnellste Unternehmen fünf Tage bis zum Public Announcement, 2011 waren es sieben Tage. Die Studie 2011 zeigt, dass sich viele Teilnehmer unter Druck sehen, den Abschlussprozess weiter zu beschleunigen.<sup>3</sup> Dies liegt einerseits an den hohen Erwartungen der Stakeholder, andererseits an den steigenden regulatorischen Anforderungen im Compliance-Bereich.



Thomas Schinkel ist Managing Consultant bei der ifb group, Zürich.



Daniela Stippich ist Senior Consultant bei der ifb group, Zürich.



**Abb. 1:** Gesamtrating aller Studienteilnehmer – schnelle Prozesse vs. hohe Qualitätsstandards

### 2.3. Internes Reporting

Die Inhalte des internen Berichtswesens (Management Reporting) werden im Unternehmen individuell je nach Anforderungen der Entscheidungsträger definiert. Dies führt in vielen Konzernen zu anhaltenden Diskussionen, wie detailliert und umfangreich die Berichte sein sollten. Festzustellen sind eine steigende Reportingfrequenz und eine zunehmende Datengranularität. Außerdem gibt es einen klaren Trend zur **schnelleren Bereitstellung von Kennzahlen**. So werden immer öfter Rolling Forecasts genutzt, und 50 % aller Unternehmen haben ein **Flash Reporting** etabliert – einen dem Monatsreporting vorgelagerten Report mit den wesentlichen Eckdaten.

### 2.4. Standardisierung des Reportings, der Prozesse und Systeme

Im Zusammenhang mit der Standardisierung im Finanzbereich ist die Ausrichtung des Kontenplans von großer Bedeutung. Ein SCOA ist gemäß vielen Experten eine wesentliche Voraussetzung für die maximale Effizienz eines schnellen Abschlussprozesses. Konzerne mit SCOA waren 2006 beim Jahresabschluss sechs Tage und damit 12 % schneller als Unternehmen ohne SCOA. Die Studie 2011 bestätigt dies und zeigt, dass nur noch 5 % der Unternehmen keinen SCOA verwenden. Die **Prozess- und Systemstandardisierung** wird als Hauptfaktor betrachtet, um im Finanzbereich Operational Excellence erreichen zu können. 70 % der Teilnehmer sehen dies als prioritäres Verbesserungsfeld an.

### 2.5. Qualität im Konsolidierungsprozess

Eine verbesserte Datenqualität trägt entscheidend zur Beschleunigung des Abschlussprozesses bei. Um diese bei den Konzerngesellschaften sicher-

zustellen, nutzten 89 % der Unternehmen **Validierungsprozesse** auf Konzernebene. Die Studien zeigen zudem, dass zur Validierung vermehrt systembasierte Lösungen zum Einsatz kommen. Der technische Fortschritt und der Anspruch, Daten bereits im ersten Anlauf ordnungsgemäß an den Konzern zu melden („*first-time right*“), dürften der Automatisierungsgrad zukünftig weiter steigen.

### 2.6. Präsentation der Zahlen an das Management

Bei der Art und Weise, wie Führungskräfte Reportingauswertungen erhalten, werden die Möglichkeiten des Online-Reportings auch 2011 nur begrenzt verwendet – nur 5 % der Unternehmen nutzten die elektronischen Möglichkeiten 2006, 11 % sind es 2011. Die Daten werden **mehrheitlich immer noch in Papierform** vorgelegt. Auch im Bereich der Qualität der Managementberichte besteht laut Aussage der Teilnehmer Verbesserungspotenzial. Strukturierte Informationsverdichtung, das Design sowie sprachliche Klarheit und Normierung können hier zu mehr Transparenz und zu verbesserter Entscheidungsfindung führen.

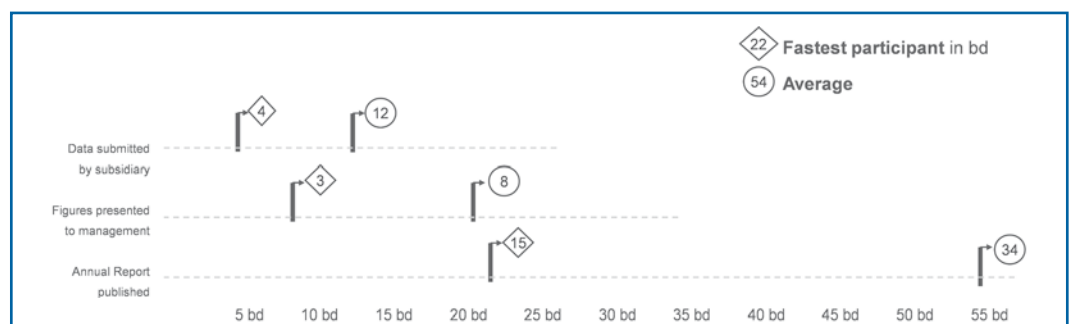
### 3. Forecasting

Neben der Aufbereitung und Auswertung der Ist-Daten haben im Performance Management zukunftsgerichtete Analysen in Prognosen (Forecasting) und Planung (Budgeting) große Bedeutung, wobei Inhalt und Frequenz je nach Unternehmen stark variieren.

#### 3.1. Inhalte, Granularität und Frequenz des Forecastings

Viele Unternehmen erstellen ihre Prognosen mit einem **hohen Detaillierungsgrad**. Sowohl 2006 als auch 2011 ist bei rund 60 % der befragten Unternehmen der Forecast genauso detailliert wie die Ist-Daten oder nur marginal aggregiert. Bei rund 95 % enthält der Forecast im Jahr 2011 eine Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und bei rund 60 % eine Bilanz sowie KPIs. Diese Werte sind im Vergleich zu 2006 fast unverändert. Forecasts mit Cashflow-Informationen und zusätzlich nicht finanziellen Daten wurden 2006 bei weniger als 40 % der Unternehmen erstellt; 2011 verwenden dies schon rund 50 % der Unternehmen. Betrachtet man alle befragten Unternehmen, erstellten im Jahr 2006 20 % einen Forecast monatlich, 32 % vierteljährlich, 26 % halbjährlich, 11 % jährlich und 12 % nach einem anderen Turnus (z. B. nur für drei Quartale). Die Studie 2011 ergab eine Verschiebung vom halbjährlichen (5 %) zum vierteljährlichen Turnus (53 %).

**Abb. 2:** Abschlusszeiten bis zum geprüften Jahresbericht



### 3.2. Die häufigsten Probleme beim Forecasting

Aus der Sicht der Konzerne liegen die häufigsten Probleme beim Forecasting in der zunehmend **fehlerhaften Datenlieferung** (2006: 38 %, 2011: 46 %) sowie der **verspäteten Datenmeldung**. Auffallend ist, dass die Probleme über die letzten Jahre zugenommen haben. So gehören *late adjustments*, späte Managemententscheidungen und mangelhafte Erklärungen zu Forecast-Annahmen weiterhin zu den Hauptproblemen.

## 4. Budgeting

Im Budgeting herrscht große Unzufriedenheit mit dem aktuellen Entwicklungsstand in Bezug auf die Dauer und Inhalte. Über 80 % der Studienteilnehmer signalisieren hier ein hohes oder mittleres Verbesserungspotenzial. Kontroverse Diskussionen werden darüber geführt, ob häufigere Forecasts in Verbindung mit der Festlegung strategischer Ziele und entsprechender KPIs die bessere Lösung zur bisherigen Form des Budgetings wären. Die Studie 2011 zeigt unverändert zu 2006: 94 % der Konzerne budgetieren wie bisher, nur 6 % verfolgen einen radikal anderen Ansatz, z. B. das „Beyond Budgeting“.

### 4.1. Inhalte und Granularität des Budgetings

Das Budget enthält unverändert zu 2006 in den meisten Fällen eine GuV, eine Bilanz, KPIs und Cashflow-Informationen. 50 % der Unternehmen nehmen zusätzlich nicht finanzielle Angaben auf. Dabei entspricht die Granularität bei der Budgetierung von Verkaufszahlen, GuV und KPIs mehrheitlich jener des Actual Reportings. Des Weiteren wird aus den Studien deutlich, dass die Budgetaufbereitung meist in der Verantwortung der Konzerngesellschaften liegt, die Vorgaben jedoch konzernseitig erfolgen. Insgesamt belegen die Studien, dass ein **detailliertes Jahresbudget nach wie vor als zentrales Steuerungsinstrument** angesehen wird.

### 4.2. Dauer und Probleme des Budgetierungsprozesses

Der **Budgetierungsprozess dauert nach wie vor lange**. 2011 benötigten die schnellsten Unternehmen zur Budgeterstellung sechs Wochen, im Durchschnitt 16 Wochen. Eine steigende Anzahl der Teilnehmer steht weiter unter Druck, das Budget schneller fertigzustellen (2006: 30 %, 2011: 37 %).

Aus Sicht der Konzerne liegt die Hauptursache in der späten Datenabgabe durch die Konzerngesellschaften (2006 und 2011: 50 %). Sahen 2006 nur 20 % ein Problem in Budgetfehlern, so sind es 2011 mit 56 % mehr als doppelt so viele. Seitens der Konzerngesellschaften liegen derzeit die größten Schwächen in der Koordination der Inputs verschiedener Geschäftsbereiche (2006: 34 %, 2011: 54 %), den manuellen Dateneingaben (2006: 36 %, 2011: 41 %) und der ungenügenden Standardisierung der Budgetsysteme (2006: 21 %, 2011: 31 %). Vor dem Hintergrund der technischen Entwicklung erstaunt es, dass sich diese Werte weiter erhöht haben.

## 5. Organisation und Systeme

### 5.1. Umgang der Organisation mit Veränderungen

Die Fähigkeit der Organisation, auf Veränderungen zu reagieren, ist heute von entscheidender Bedeutung. Die Studien zeigen jedoch, dass nur knapp die Hälfte aller Teilnehmer hierfür standardisierte Prozesse hat. Dabei verfügen Unternehmen mit einem **standardisierten Change Management** über bessere Voraussetzungen für einen schnelleren und qualitativ höherwertigen Jahresabschluss. Aus Sicht der Teilnehmer sind die wesentlichen Faktoren, die den Umgang mit Veränderungen nachhaltig unterstützen, standardisierte Prozesse (54 %) und Systeme (44 %).

### 5.2. Reporting und BI-Systeme

Zentralisierte und webbasierte Systeme haben in den letzten fünf Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Im Jahr 2011 nutzen bereits über 70 % der Teilnehmer (2006: 30 %) eine **zentralisierte IT-Infrastruktur**. EPM-Systeme werden verstärkt beim Budgeting, Forecasting und beim Management Reporting eingesetzt, wobei *Excel*-Lösungen zumindest als ergänzende Lösung weiterhin stark verbreitet sind. Als neue Komponente kam in den letzten Jahren der Bereich BI hinzu. Diese Tools dienen als zentrale Datenspeicher, integrierte Leistungsmessungsapplikationen sowie als Reportingtools. Informationen können daraus in höchstem Detaillierungsgrad berichtet und analysiert werden. Auch hier besteht weiterhin hohes Potenzial, betrachtet man z. B., dass 44 % der Teilnehmer ihre BI-Systeme in die bestehende IT-Landschaft nur teintegriert haben oder dass bei über 50 % der Teilnehmern Daten redundant gespeichert werden.

## 6. Fazit

Die Konzerne mit den leistungsfähigsten Finanzbereichen verwenden für ihr gesamtes Berichtswesen standardisierte Datenmodelle und Prozesse sowie integrierte und flexible Systeme. So entsteht ein geschlossener Regelkreis aus Strategie, Planung, Soll-Ist-Vergleichen und abgeleiteten Managemententscheidungen. Richtig umgesetzt verfügen die Verantwortlichen im Finanzbereich damit zeitnah über alle relevanten Informationen – somit über den Schlüssel für schnelle, strategische Anpassungen und kurzfristige Reaktion auf Veränderungen.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> In diesem Artikel kann nur ein Teil der Studienergebnisse aufgezeigt werden. Weitere Informationen sind unter [www.bpm-international.com](http://www.bpm-international.com) erhältlich.

<sup>2</sup> Zu den qualitativen Faktoren zählen z. B.: Reportingfrequenz, Integrationsgrad zwischen internem und externem Berichtswesen, Validierungsverfahren, Konsolidierungsaufwand, Granularität, Abweichungsmessung etc. Es ist zu berücksichtigen, dass einzelne Unternehmen diese Faktoren unterschiedlich gewichten. Das von *BPM* durchgeführte Bewertungsverfahren ermöglicht, entsprechende Benchmarks durchzuführen und ein Ranking der teilnehmenden Unternehmen zu bestimmen.

<sup>3</sup> Die Beschleunigung der Abschlusszeiten bestätigt auch das „Close Cycle Ranking“ von *bpm international*, in dem seit 2004 jährlich die Abschlusszeiten von über 1000 Unternehmen erhoben werden.

Die Studien belegen, dass ein detailliertes Jahresbudget nach wie vor als zentrales Steuerungsinstrument angesehen wird.

Die Konzerne mit den leistungsfähigsten Finanzbereichen verwenden für ihr gesamtes Berichtswesen standardisierte Datenmodelle und Prozesse sowie integrierte und flexible Systeme. So entsteht ein geschlossener Regelkreis aus Strategie, Planung, Soll-Ist-Vergleichen und abgeleiteten Managemententscheidungen.

# BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO!



**CFO aktuell-Jahresabo 2012**  
(Heft 1–6)  
Print & Online  
**EUR 120,-**

## Bestellschein

Fax +43 1 24 630-53

Ich / Wir bestelle(n) hiermit umgehend direkt durch die Linde Verlag Wien GmbH, Scheydgasse 24, 1210 Wien,  
Tel.: +43 1 24 630 • Fax: +43 1 24 630-23 • [www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at) • E-Mail: [office@lindeverlag.at](mailto:office@lindeverlag.at)

Ex. **CFO aktuell-Jahresabonnement** Print & Online 2012 (Heft 1–6)

**EUR 120,-**

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Kundennummer (falls vorhanden):

Firma:

Vorname:

Nachname:

Straße:

PLZ:

Telefon:

Fax:

E-Mail:

Newsletter:  ja  nein

Datum:

Unterschrift:

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

[office@lindeverlag.at](mailto:office@lindeverlag.at) • [www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)

**Linde**