

# IT-gestützte Konzern- abschlusserstellung

Softwarelösungen für das Konzernreporting  
und die Konzernberichterstattung

Sandy Eggert  
Peter Preuss  
(Hrsg.)

**Band 1**



IT-gestützte Konzernabschlussstellung



# **IT-gestützte Konzernabschluss- erstellung**

Softwarelösungen für das Konzernreporting und  
die Konzernberichterstattung

**Herausgeber**  
**Prof. Dr. Sandy Eggert**  
**Prof. Dr. Peter Preuss**

Mit einem Geleitwort von Dr. Carsten Bange

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Der vorliegende Text darf nicht gescannt, kopiert, übersetzt, vervielfältigt, verbreitet oder in anderer Weise ohne Zustimmung des Autors verwendet werden, auch nicht auszugsweise: weder in gedruckter noch elektronischer Form. Jeder Verstoß verletzt das Urheberrecht und kann strafrechtlich verfolgt werden.

© DPI publishing UG (haftungsbeschränkt), 2022

Printed in Germany

Covergestaltung: Wiebke Wegener, DPI publishing UG (haftungsbeschränkt),  
Bildnachweis: kentoh/stock.adobe.com

ISBN: 978-3-910578-00-5

DPI publishing UG (haftungsbeschränkt)

Kiefernweg 9

14621 Schönwalde-Glien

Tel.: 033231 / 62166

E-Mail: [hans.lautenbach@dpi-publishing.de](mailto:hans.lautenbach@dpi-publishing.de)

# Geleitwort

Das Corporate Performance Management (CPM) ist sowohl inhaltlich als auch technisch geprägt von einer sehr hohen Dynamik. Auslöser sind die Krisen der letzten Jahre sowie neue regulatorische Anforderungen und unternehmensinterne Erwartungshaltungen. Neben den fachlich-inhaltlichen und prozessualen Anpassungen, bei denen häufig Geschwindigkeit und Flexibilität im Vordergrund stehen, haben viele Unternehmen deshalb auch einen hohen Bedarf in CPM-Software zu investieren.

Vor diesem Hintergrund geben Eggert und Preuss im vorliegenden Werk einen breiten Überblick der Anforderungen, Entwicklungen und vor allem verschiedener Software-Werkzeuge der IT-gestützten Konzernabschlussstellung.

Der große Trend der letzten 10 Jahre in diesem Marktsegment ist die Änderung des Softwaremarktes von Speziallösungen hin zu ganzheitlicheren CPM-Plattformen. Konzernkonsolidierung wird dabei als Teil eines integrierten Financial Performance Managements verstanden, das als Kernfunktionen auch Reporting und Analyse sowie Planung und Forecasting mit abdecken soll.

Entsprechend ändert sich auch der Markt für Konsolidierungssoftware. Bis vor wenigen Jahren war er noch recht überschaubar: Es gab im Bereich der großen Konzerne insbesondere Angebote von SAP und international auch Oracle (Hyperion). Für die mittelständischen Konzerne im deutschsprachigen Raum beherrschten einige lokale Konsolidierungsspezialisten den Markt, allen voran LucaNet und IDL.

Das Feld hat sich inzwischen signifikant erweitert. Insbesondere Tagetik (aus Italien) und OneStream (aus den USA) konnten in den letzten Jahren zu den Marktführern aufschließen. Im Zuge des beschriebenen Trends zu CPM-Plattformen ergänzten die Konsolidierungsspezialisten ihre Lösungen um Reporting-, Analyse- und Planungsfunktionen. Umgekehrt gibt es Planungsspezialisten wie Corporate Planning, CoPlanner, Jedox, Board, Unit4 und andere, die ihre Tools um Konsolidierungsapplikationen erweitert haben. Hinzu kam eine Welle an Übernahmen. insightsoftware ist mit der Übernahme von zahlreichen Softwareunternehmen in diesem Bereich am aktivsten, u.a. mit dem Kauf des deutschen Anbieters IDL. Auch der Rivale LucaNet ist inzwischen in der Hand des Finanzinvestors Hg Capital, wodurch insbesondere die internationale Expansion vorangetrieben werden soll. All dies sorgt für ein größeres Angebot und eine höhere Wettbewerbsintensität im Markt.

Wegen der hohen Verbreitung sind aktuell die Entwicklungen bei der SAP für Kunden von besonderer Bedeutung. Hier generiert die neue Lösung für die Konzernkonsolidierung SAP S/4 HANA Finance for Group Reporting hohes Interesse, vor allem bei größeren Unternehmen. Wie bei allen jungen Lösungen ist eine genaue Untersuchung und ein Vergleich mit bestehenden oder anderen Lösungen hier besonders angebracht.

Was ist in der Zukunft in diesem dynamischen Softwaremarkt zu erwarten?

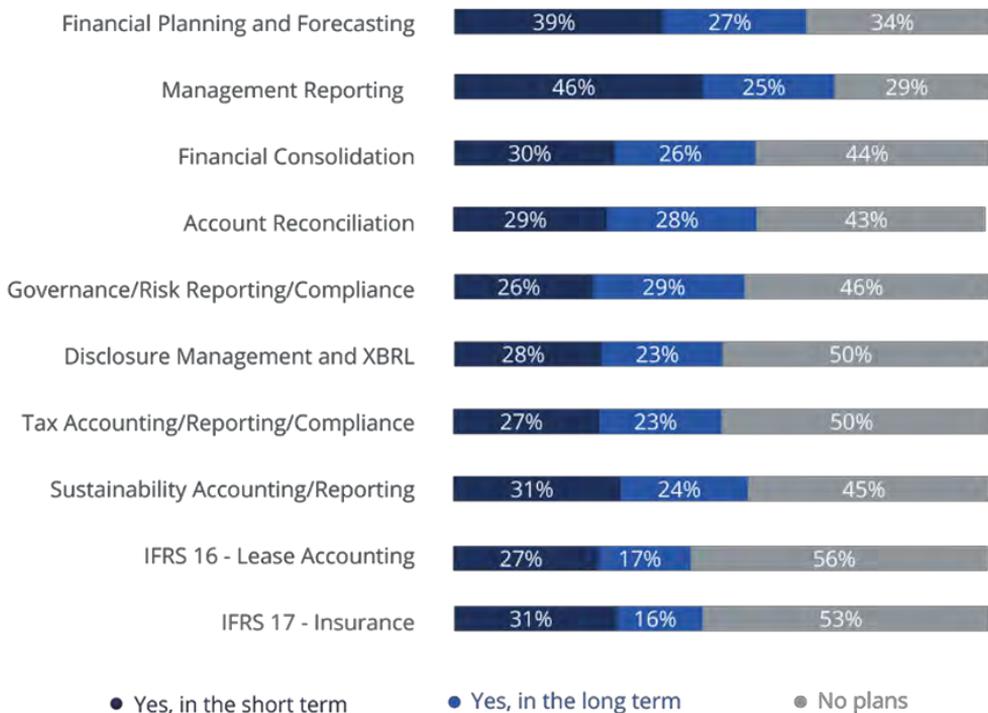


Abbildung: Plant Ihr Unternehmen Investitionen in den folgenden Bereichen? (n=209) © BARC 2022

Zu der Weiterentwicklung und zunehmenden Integration der klassischen CPM-Aufgaben Planung und Forecasting, Management Reporting und Konzernkonsolidierung kommen immer stärker Themen wie Account Reconciliation, Governance/Risk/Compliance, Sustainability Accounting (inkl. ESG Reporting), Steuern, Beteiligungs- und Disclosure Management. Die BARC-Studie „New Value for the CFO: The evolution from consolidation to group accounting“ (BARC 2022) zeigt hier einen überraschend breiten kurz- und langfristigen Investitionsbedarf in zahlreiche Themengebiete (siehe Abbildung), von denen einige in diesem Sammelband aufgegriffen werden. Es gibt also noch einiges zu tun im Bereich der IT-gestützten Konzernabschlusserstellung, denn Unternehmen erwarten immer öfter integrierte Lösungen, die ihr komplettes Problemfeld abdecken.

Dr. Carsten Bange (BARC GmbH)





# Vorwort

Die Rolle der Finanzfunktion mit ihren Bereichen Rechnungswesen, Controlling, Treasury und Finanzmanagement wird heute umfassender interpretiert als noch vor wenigen Jahren. Anstatt die Unternehmenszahlen zu verwalten, wird die Finanzfunktion als Enabler für moderne Geschäftsmodelle gesehen. Der Finanzvorstand ist zu einem zentralen Mitgestalter der Unternehmenszukunft geworden, und mit Hilfe seiner Finanzfunktion kann er bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Unternehmensstrategien einen wesentlichen Beitrag leisten. Damit die Finanzfunktion den Finanzvorstand dabei effektiv und effizient unterstützen kann, ist der Einsatz moderner Technologien unabdingbar.

Um die gestiegenen Anforderungen an die Berichtsinhalte und den notwendigen Detailgrad von Informationen erfüllen zu können, müssen auch im Konzernrechnungswesen state-of-the-art Software-Lösungen eingesetzt werden. Mit solchen Lösungen werden die wesentlichen Prozessschritte bei der Erstellung des Konzernabschlusses automatisiert, die Abschlusserstellung beschleunigt und die Anzahl der Fehler, die bei einer manuellen Durchführung anfallen, reduziert. Der Einsatz von Software-Lösungen im Konzernrechnungswesen ist aber nicht auf den Konsolidierungsprozess beschränkt. Es gibt auch Produkte, die bei der Erfassung der Einzelabschlussdaten, bei der Erstellung des Anhangs und Lageberichts („Disclosure Management“), bei der Aufbereitung des formatierten Konzernberichts sowie bei der flexiblen Analyse der Konzernabschlussdaten unterstützen.

Ziel dieses Sammelbandes ist es, moderne und innovative Softwarelösungen für das Konzernreporting und die Konzernberichterstattung vorzustellen und deren Einsatzmöglichkeiten zu beleuchten. Dieses Werk richtet sich daher insbesondere an Führungskräfte aus dem Konzernrechnungswesen, an Beratungsunternehmen, die in diesem Bereich tätig sind, sowie an Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und an Wissenschaftler, die die Digitalisierung im Finanzbereich mitgestalten möchten oder an deren Auswirkungen interessiert sind.

An diesem Sammelband haben viele Personen mitgearbeitet, denen wir zu großem Dank verpflichtet sind. Ganz herzlich danken wir Frau Wegener vom DPI Verlag für die sehr gute Zusammenarbeit. Ein ganz besonderer Dank gilt den zahlreichen Co-Autorinnen und Co-Autoren, ohne die es dieses Werk nicht geben würde.

**Prof. Dr. Sandy Eggert (Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin)**  
**Prof. Dr. Peter Preuss (FOM Hochschule für Oekonomie und Management)**



# Beitragsübersicht

CHRISTINA WILBERT, LUIZ FIUZA, DANIIL KISLUKHIN (ALL FOR ONE SWITZERLAND AG)

**Das perfekte Konsolidierungstool**

KARLHEINZ WEBER (CONSULTRAIN)

**Optimale Konsolidierungsvorbereitung in SAP S/4HANA**

PROF. DR. CHRISTIAN BÄR, MARTIN BULITTA, DR. THILO EDINGER (DATEV EG)

**DATEV-Konsolidierung - ein kompaktes Standardprozessmodell für KMU**

HARALD FRÜHWACHT (INSIGHTSOFTWARE)

**Erfolgreiche Finanztransformation mit IDL Konsis**

JÜRGEN DIEHM, PATRICK STREHL (PAS Financial Advisory AG)

**Konzernabschlusserstellung mit LucaNet**

VALENTIN ELIASCH, THOMAS HAUGG (BLUEBIRD CONSULTING AG)

**Corporate Performance Management mit OneStream**

ANDREAS STOCK (ZETVISIONS GMBH)

**Beteiligungsmanagement mit zetVisions CIM**

MICHAEL MAY, DR. ERIC TRUMM (S-PEERS AG)

**Die automatisierte rollierende Hochrechnung der Gewinn- und Verlustrechnung im Konzern**

CHARLOTTE BREE, NIKLAS BUCHHOLZ, DANIEL STRAMKA (KPMG)

**Fachliche und technische Integration der Anforderungen der ESG-Berichterstattung in die Konzernberichterstattung**

PHILIPP MÜLLER (BEARING POINT)

**Continuous Accounting im Konzernrechnungswesen**

DR. WOLFGANG VOELL (MAZARS), DR. STEPHAN KÜSTER (OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT, BAMBERG)

**Einsatz von Softwarelösungen im Rahmen der iXBRL-Konvertierung**

DR. PHILIPP STAMPFUSS (AMANA CONSULTING GMBH)

**Disclosure Management mit SmartNotes**





# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Das perfekte Konsolidierungstool .....</b>	<b>21</b>
1.1	Was heißt „perfekt“? .....	21
1.2	Konsolidierungslösungen im Laufe der Zeit .....	22
1.3	SAP-Konsolidierungslösungen im „Technology Adoption Life Cycle“ .....	25
1.4	Aktuelle Entwicklungen rund um Group Reporting .....	27
1.5	Operative und strategische Kriterien zur Beurteilung der Konsolidierungssoftware.....	29
1.6	Fazit .....	37
<b>2</b>	<b>Optimale Konsolidierungsvorbereitung mit SAP S/4HANA .....</b>	<b>39</b>
2.1	Einleitung und Fragestellung.....	39
2.2	SAP S/4HANA .....	40
2.2.1	Tabellen des Rechnungswesens in SAP ERP und SAP S/4HANA .....	41
2.2.2	Das Universal Journal in SAP S/4HANA.....	42
2.3	Systemeinstellungen und Stammdaten für die Konsolidierungsvorbereitung in SAP S/4HANA.....	44
2.3.1	Buchungskreis und Gesellschaft .....	44
2.3.2	Zentraler Geschäftspartner .....	44
2.3.3	Parallele Rechnungslegung mit dem Ledgermodell.....	46
2.3.4	Kontenplan und Sachkonten.....	47
2.3.5	Belegart .....	48
2.3.6	Erlöse mit verbundenen Unternehmen.....	48
2.3.7	Materialbewertung.....	50
2.3.8	Konsolidierungsbewegungsart .....	51
2.4	Geschäftsprozesse zwischen Unternehmen im gleichen Konzern und mit externen Unternehmen sowie die Dotierung von Rückstellungen.....	52
2.4.1	Verbuchung der Ausgangsrechnung bei der leistenden Gesellschaft .....	52
2.4.2	Verbuchung der Eingangsrechnung bei der leistungsempfangenden Gesellschaft.....	56
2.4.3	Verbuchung der Rückstellung unter Verwendung der Konsolidierungsbewegungsart .....	59
2.5	Neue Analysemöglichkeiten in SAP S/4HANA.....	59
2.5.1	Recherchebericht zur Darstellung des internen und externen Umsatzes .....	60
2.5.2	Fiori-App zur Bilanzanalyse.....	61
2.5.3	SAP Analysis zur Darstellung von Bilanz/GuV und Rückstellungsspiegel.....	63
2.6	Conclusio .....	65
2.7	Literaturverzeichnis.....	66
2.8	Internetquellen .....	66
<b>3</b>	<b>DATEV Konsolidierung – ein kompaktes Standardprozessmodell für KMUs .....</b>	<b>67</b>
3.1	Einleitung .....	67
3.2	Unterstützung im gesamten Konsolidierungsprozess.....	68

3.3	Zusammenführung der Einzelabschlüsse und Vereinheitlichung auf eine gemeinsame fachliche Logik .....	68
3.4	Summierung und Konsolidierungsmaßnahmen .....	70
3.5	Aussagekräftiges Reporting .....	73
3.6	Skalierbares Angebot durch Einbindung in das Ökosystem .....	75
<b>4</b>	<b>Erfolgreiche Finanztransformation mit IDL Konsis .....</b>	<b>76</b>
4.1	Einführung .....	76
4.2	Herausforderungen bei der Finanztransformation .....	77
4.2.1	Was ist Finanztransformation? .....	77
4.2.2	Warum ist das notwendig? .....	78
4.2.3	Wie ist der aktuelle Stand der Finanzberichterstattung und Konzernkonsolidierung? .....	79
4.2.4	Was sind typische Herausforderungen bei der Finanztransformation? .....	80
4.2.5	Wie bereitet man sich auf eine Finanztransformation vor? .....	82
4.2.6	Wer profitiert von der Finanztransformation? .....	83
4.3	Typischer Prozess der Konzernberichterstattung .....	84
4.4	Intelligentes Group Reporting mit IDL Konsis .....	90
4.4.1	Ein Tool für alle Anforderungen .....	91
4.4.2	Fallstudie: Globales Unternehmen aus der Baubranche mit 110 Niederlassungen .....	94
4.4.3	Fallstudie: Automobilzulieferer mit umfassender Konsolidierungslösung .....	95
4.5	Fazit .....	96
<b>5</b>	<b>Konzernabschlusserstellung mit LucaNet .....</b>	<b>97</b>
5.1	Einführung .....	97
5.2	Abschlusslösung .....	99
5.3	LucaNet als Financial-Performance-Lösung .....	100
5.4	Zielgruppe .....	103
5.5	Funktionalitäten im Bereich Konsolidierung .....	104
5.6	Vorteile für Anwender und Berater .....	112
5.7	Weiterentwicklung .....	116
<b>6</b>	<b>Corporate-Performance-Management mit OneStream .....</b>	<b>118</b>
6.1	Herausforderungen in den Finanzabteilungen .....	118
6.2	Schwachpunkte bei den aktuellen Lösungen .....	119
6.3	Moderne CPM-Systeme .....	120
6.4	OneStream – Grundlegendes .....	122
6.4.1	Einführung .....	122
6.4.2	Zielgruppe .....	123
6.4.3	Marktwahrnehmung .....	123
6.5	OneStream – Funktionalitäten .....	125
6.5.1	Datenmodell .....	126
6.5.2	Workflow .....	126
6.5.3	Datenintegration .....	126
6.5.4	Konsolidierung .....	127
6.5.5	Planung .....	128
6.5.6	Reporting & Analytics .....	129

6.5.7	Weitere Anwendungsfelder.....	130
6.6	OneStream – Alleinstellungsmerkmale.....	131
6.6.1	Extensible Dimensionality.....	131
6.6.2	Data-Blending .....	132
6.6.3	Financial Signaling.....	132
6.6.4	Marketplace.....	133
6.7	Ausblick .....	133
<b>7</b>	<b>Beteiligungsmanagement mit zetVisions CIM .....</b>	<b>135</b>
7.1	Was ist Beteiligungsmanagement?.....	135
7.1.1	Beteiligungsmanagement ist mehr als Verwaltung .....	137
7.2	Anzahl und Komplexität der Beteiligungen und Interessengruppen wachsen	139
7.2.1	Vielzahl von Beteiligungen und Bewegungen.....	139
7.2.2	Komplexität der Beteiligungsstruktur.....	140
7.2.3	Vielzahl von Interessengruppen .....	141
7.3	Anforderungen in Bezug auf Beteiligungsinformationen sind stark gestiegen	142
7.3.1	Unternehmensinterne Informationsansprüche.....	142
7.3.2	Externe Vorgaben und regulatorische Anforderungen.....	143
7.4	Unterstützung des Beteiligungsmanagements durch eine Softwarelösung ....	145
7.4.1	Grundprinzipien der Software .....	145
7.4.2	Dokumentenmanagement reicht nicht .....	149
7.4.3	Beteiligungsmanagement-Lösung wird Anforderungen gerecht.....	149
7.4.4	Bestmögliche Nutzung vorhandener Datenquellen.....	150
7.4.5	Nahtlose Prozessketten und Workflows.....	151
7.4.6	Flexibles Reporting für unterschiedliche Nutzergruppen .....	151
7.5	Über den Nutzen eines integrierten Beteiligungsmanagements.....	156
7.5.1	Beteiligungsmanagement spart nicht nur Kosten .....	156
7.5.2	Beteiligungsmanagement unterstützt Risikomanagement .....	158
7.6	Fazit .....	159
<b>8</b>	<b>Die automatisierte rollierende Hochrechnung der Gewinn-und-Verlust-Rechnung im Konzern .....</b>	<b>160</b>
8.1	Management-Summary .....	160
8.2	Hierarchische Zeitreihen .....	163
8.2.1	Abgleichmethoden .....	164
8.2.2	Datenqualität und Datenbereinigung .....	166
8.3	Algorithmen .....	166
8.3.1	Autoregressive Integrated Moving-Average (ARIMA) .....	166
8.3.2	Exponential Smoothing (ETS).....	168
8.3.3	Stabilisation .....	169
8.3.4	Fortgeschrittenere Algorithmen .....	169
8.3.5	Auswahl der Methode(n).....	170
8.3.6	Forecast einzelner Zeitreihen – Base-Forecast .....	171
8.3.7	Temporal Abgleich .....	175
8.3.8	Hierarchischer Abgleich .....	175
8.4	Zusammenfassung .....	176

<b>9</b>	<b>Fachliche und technische Integration der Anforderungen der ESG-Berichterstattung in die Konzernberichterstattung .....</b>	<b>178</b>
9.1	Einleitung .....	178
9.2	Regulatorische Anforderungen der ESG-Konzernberichterstattung .....	178
	9.2.1 Vorschriften und Rahmenwerke .....	178
	9.2.2 Funktionsweise der EU-Taxonomieverordnung.....	183
9.3	Fachliche Anforderungen der EU-Taxonomieverordnung.....	185
9.4	Technische Anforderungen der EU-Taxonomieverordnung.....	188
9.5	Beispielhafte Systemarchitekturen.....	191
9.6	Fazit.....	194
9.7	Literaturverzeichnis .....	195
<b>10</b>	<b>Continuous Accounting im Konzernrechnungswesen .....</b>	<b>197</b>
10.1	Einleitung .....	197
10.2	Continuous-Accounting-Ansatz .....	198
10.3	Voraussetzungen zur Einführung.....	202
10.4	Maßnahmen zur Umsetzung .....	206
10.5	Zusammenfassung .....	213
10.6	Literaturverzeichnis .....	214
<b>11</b>	<b>Einsatz von Softwarelösungen im Rahmen der iXBRL-Konvertierung .....</b>	<b>216</b>
11.1	Problemstellung.....	216
11.2	Regulatorische Rahmenbedingungen und Anforderungen an die digitale Finanzberichterstattung .....	217
	11.2.1 Einführung eines EU-einheitlichen elektronischen Berichtsformats für Jahresfinanzberichte kapitalmarktorientierter Unternehmen .....	217
	11.2.2 Herausforderungen aus der technischen Umsetzung des elektronischen Berichtsformats für IFRS-Konzernabschlüsse .....	218
11.3	Der Einsatz von Software zur Umsetzung der ESEF-Berichtsanforderungen ...	220
	11.3.1 Wahl der Umsetzungsalternativen .....	221
	11.3.2 Anforderungen an die Softwarefunktionalitäten.....	223
11.4	Beispielhafter Implementierungsprozess einer ESEF-Softwarelösung.....	225
11.5	Fazit.....	231
11.6	Literaturverzeichnis .....	232
<b>12</b>	<b>Disclosure-Management mit SmartNotes .....</b>	<b>234</b>
12.1	Einleitung.....	234
12.2	Modernes Disclosure-Management im Zusammenspiel mit unterschiedlichen Prozessbeteiligten .....	236
	12.2.1 Interne Stakeholder .....	236
	12.2.2 Grafikagentur .....	239
	12.2.3 Übersetzer.....	240
	12.2.4 Wirtschaftsprüfer .....	242
	12.2.5 Interne IT.....	242
	12.2.6 Regulierungsbehörden.....	243
12.3	Funktionalitäten von SmartNotes.....	244
12.4	Fazit.....	245

**13 Autorenverzeichnis.....247**





# 1 Das perfekte Konsolidierungstool

*Christina Wilbert, Luiz Fiuza, Daniil Kislukhin (All for One Switzerland AG)*

## 1.1 Was heißt „perfekt“?

Der Duden definiert das Wort „perfekt“ als die Eigenschaft für etwas, das vollkommen ist und damit frei von Mängeln.<sup>1</sup> Weiter deutet „perfekt“ auf etwas endgültig Abgeschlossenes, nicht mehr Verbesserbares hin. Fraglich ist, ob diese Definition auf den Terminus „Software“ anwendbar ist. In der Praxis zeigt sich häufig, dass die Anforderungen an eine Softwarelösung kaum vollends zu erfüllen, oft sogar widersprüchlich sind. Meist müssen Kompromisse eingegangen werden.

Insbesondere an Software, welche Konzerne dabei unterstützt, ihren Konzernabschluss zu erstellen – sogenannte Konsolidierungssoftware –, werden in der Regel widersprüchliche, nicht selten sogar sich gegenseitig ausschließende Anforderungen gestellt. Der Gruppenabschluss dient heute nicht mehr nur der rechtlich geforderten Information der Kapitalgeber, er ist vielmehr zu einem Steuerungswerkzeug im operativen Geschehen geworden. Dies weitet den Nutzerkreis der Konsolidierungssoftware deutlich aus. Die neuesten integrativen Ansätze verstärken diesen Aspekt.

Der Anforderungskatalog an eine Konsolidierungssoftware wird von diversen Gruppen vorgegeben; so spielt neben der IT, welche das System technisch betreut, auch die Fachabteilung eine große Rolle, da sie die ausführende Instanz ist. Die Anforderungen der Fachabteilungen sind in den letzten Jahren immer umfassender geworden. Vor 20 Jahren ging es primär darum, das legale Konzernrechnungswesen revisionssicher zu automatisieren. Auch heute noch ist Automatisierung ein wichtiger Aspekt. Die Möglichkeiten, Daten zu analysieren und sie für operative Entscheidungen aufzubereiten, rücken jedoch immer mehr in den Fokus. Dies wird ebenfalls deutlich in der Zusammensetzung der fachlichen Ansprechpartner: Es gibt kaum noch die althergebrachte Trennung zwischen Rechnungswesen und Controlling.

Ende 2018 hat die SAP mit dem S/4HANA Group Reporting eine neue Konsolidierungssoftware auf den Markt gebracht und versprochen, dass diese die „besten“ Eigenschaften aller bisher im SAP-Portfolio vorhandenen Konsolidierungslösungen vereinigt und damit quasi das perfekte Werkzeug für den Konzernabschluss ist. Schon die Produktbezeichnung „Group Reporting“ verspricht eine umfassende Lösung.

---

<sup>1</sup> Duden.de – Abrufdatum 15.03.2022.

Schaut man sich den bestehenden Markt genauer an, findet man neben den großen Softwarehäusern (SAP, IBM und Oracle) einige rein auf das Konzernrechnungswesen spezialisierte Anbieter wie Tagetik, Board oder Luca-Net. Eine Marktstudie von BARC<sup>2</sup> aus dem Jahr 2021 analysiert das etwas weiter gefasste Feld der Financial-Performance-Management-Software und bewertet die diversen Anbieter nach der Breite ihres Portfolios und ihrer Marktdurchdringung. SAP kann sich hier als Marktführer positionieren, gefolgt von IBM, Oracle und Tagetik. Die Studie zeigt, dass der Markt für Konsolidierungssoftware aktuell offen für Stand-alone-Lösungen ist. Daher lohnt es sich zu analysieren, weshalb sich das eine oder andere Produkt am Markt behauptet und wie SAP S4/HANA Group Reporting im Vergleich zu bewerten ist.

Im Folgenden werden zunächst die verschiedenen SAP-Konsolidierungslösungen auf der Zeitachse und hinsichtlich ihres Lebenszyklus eingeordnet. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Group Reporting, welches anschließend genauer betrachtet wird. Darauf aufbauend werden die Kriterien zur Beurteilung von Konsolidierungssoftware definiert und auf Group Reporting angewendet. Vereint Group Reporting wirklich die „besten“ Eigenschaften aller bisher im SAP-Portfolio vorhandenen Konsolidierungslösungen und ist es damit die „perfekte“ Konsolidierungssoftware? Auf diese Frage wird im Fazit abschließend eingegangen.

## 1.2 Konsolidierungslösungen im Laufe der Zeit

Schon in den frühen 1980er-Jahren kamen die ersten Softwareprogramme zur Erstellung des Konzernabschlusses auf den Markt. Durch automatisierte Rechenläufe etwa bei der Währungsumrechnung wurden Fehler und Bearbeitungszeiten reduziert. Selbst wenn man noch lange nicht von Konsolidierung auf Knopfdruck sprechen konnte, war der Fortschritt deutlich spürbar.

Schaut man sich allein die Entwicklung der SAP-Konsolidierungssoftware an, wird deutlich, welchen Sprung unsere digitale Welt in den letzten Jahrzehnten gemacht hat. Die erste Generation bestand aus dem RF-KONS-Modul auf Mainframe-Rechnern mit R/2-Technologie im Hintergrund. Das System bot eine Unterstützung des Konsolidierungsprozesses anhand von Transaktionen. Zu den Basiseigenschaften von RF-KONS gehörte die Möglichkeit, Saldenlisten zu bilden.

Die zweite Generation von Konsolidierungssoftware FI-LC lief in der R/3-Umgebung und war damit über PCs bedienbar. Ab diesem Zeitpunkt

---

<sup>2</sup> Christian Fuchs und Robert Tischler, BARC SCORE Financial Performance Management (2021).

musste man also nicht mehr direkt neben der raumgroßen Rechenmaschine im Keller stehen. Die Steuerung war jedoch noch sehr komplex und benötigte weitreichende R/3-Kenntnisse.<sup>3</sup>

Mit dem auf dem SAP R/3-ERP 6.0 basierenden EC-CS-Modul kam die dritte Generation von Konsolidierungssoftware. EC-CS brachte einiges an Bedienkomfort und Benutzerführung mit sich. So wurde mit dem Daten- und dem Konsolidierungsmonitor ein Workflow zur Verfügung gestellt, welcher die datenmeldenden Gesellschaften und das Headquarter strukturiert durch den Prozess führte. Die Kapitalkonsolidierung und die Intercompany(IC)-Eliminierungen wurden automatisiert.

Mit SEM-BCS wurde die Konsolidierungssoftware aus dem ERP-Umfeld herausgelöst und in die SAP-BW-Umgebung gezogen. SEM-BCS und EC-CS haben beide stark vordefinierte Konsolidierungsregeln und wurden immer wieder an neue Rechnungslegungsstandards, technische Gegebenheiten und Marktanforderungen angepasst. SEM-BCS wurde mit BCS for BW/4HANA auf die neue BW-Technologie BW/4HANA gehoben. BCS (SEM-BCS wie auch BCS for BW/4HANA) bietet weitreichende Möglichkeiten zur Abbildung und Analyse des Konzernabschlusses. Es unterstützt eine detaillierte Matrixkonsolidierung, mit welcher der Konzern nicht nur basierend auf den legalen Einheiten konsolidiert wird, sondern ebenso nach Managementgesichtspunkten. Die Segmentberichterstattung lässt sich je nach Anforderung nur in der Erfolgsrechnung oder bis ins Eigenkapital hinein abbilden.

Neben den oben genannten Eigenentwicklungen hat die SAP ihr Konsolidierungsportfolio durch Zukäufe erweitert. So wurden die Stand-alone-Lösungen BPC sowie FC auf den Markt gebracht. BPC wurde später in die SAP-BW-Umgebung integriert („BPC for SAP NetWeaver“). FC und BPC sind regelbasierte Systeme. Dies bedeutet, dass die Konsolidierungsregeln hier sehr flexibel definiert werden können. Es gibt wenig bis keine vordefinierte Logik zur Abbildung der Konsolidierungsschritte. Durch die freie Gestaltbarkeit ist BPC sehr beliebt, wenn es darum geht, Planprozesse abzubilden. FC verfügt unter anderem über einen sehr ausgereiften manuellen Erfassungsprozess, womit die Meldedaten um konzernspezifische Angaben erweitert werden können.

Die neueste Konsolidierungssoftware aus dem Hause SAP ist S/4HANA Group Reporting. Laut SAP soll Group Reporting die Stärken von EC-CS, BCS, BPC und FC vereinen. Was steckt also hinter der neuesten Generation von Konsolidierungssoftware?

---

<sup>3</sup> Eric Ryan, Thiagu Bala, Satyendra Raghav, Azharuddin Mohammed. Group Reporting with SAP S/4HANA (2021)

Mit dem Release 1809 Ende 2018 wurde die S/4HANA-Plattform mit Group Reporting um diese Konsolidierungskomponente erweitert. Damit wurde die Konsolidierungsapplikation wieder Teil des ERP-Systems. Dieses erste Release fühlte sich in der Praxis eher an wie alter Wein in neuen Schläuchen, da Group Reporting zunächst stark auf dem alten EC-CS basierte. Mit dem Release 2020, welches seit Ende 2020 für On-Premises-Systeme zur Verfügung steht (in der Cloud-Umgebung entsprechend früher, da dort quartalsweise Release-Updates angeboten werden), ist Group Reporting den Kinderschuhen entwachsen und hat sich technologisch von EC-CS gelöst. Mittlerweile gibt es das Cloud-Release 2202 und die entsprechende On-Premise-Version (2022).

Da Group Reporting Bestandteil des SAP S/4HANA-Systems ist, bietet es eine native Integration mit dem ERP-System. Die Daten der lokalen Buchhaltung stehen in Echtzeit zur Verfügung. Gleichermäßen können Planszenarien angebunden werden. Das Reporting der S/4HANA-Umgebung ist in die Fiori-Oberfläche eingebunden und zieht sich in seiner Handhabung durch alle Ebenen. So ausgestaltet dient S/4HANA als einheitliche Informationsplattform, welche nicht nur der „Single Point of Entry“, sondern – noch wichtiger – auch der „Single Point of Truth“ ist. Datensilos werden vermieden. Die Nutzung gemeinsamer und somit einheitlicher Stammdaten ermöglichen den Drill-through von der Konsolidierung zum Buchhaltungsposten und weiter auf detaillierte Controlling-Informationen. Durch dieses Zusammenspiel kann der IC-Abstimmungsprozess zeitlich dem Konzernabschluss vorgelagert und kontinuierlich unterperiodisch ausgeführt werden. Die gesamten Intra- und IC-Verrechnungen lassen sich weitestgehend automatisiert abbilden, was den Konzernabschlussprozess deutlich verkürzt. Durch die schon aus EC-CS und BCS bekannte Trennung von Datensammlung, Datenaufbereitung und der eigentlichen Konsolidierung auf verschiedenen Kontierungsebenen und die genaue Aussteuerung der einzelnen Schritte mittels Belegarten wird der Prozess transparent und in seiner Nachvollziehbarkeit durch detaillierte Protokolle verstärkt. Die Revisionsicherheit wird zusätzlich durch das Mitschreiben des jeweiligen Bearbeiters und eines Zeitstempels gewährleistet.

Group Reporting als Konsolidierungswerkzeug wird ergänzt und abgerundet durch die App „Group Reporting Data Collection“ (GRDC), die SAP Analytics Cloud (SAC) und das SAP-Disclosure-Management. Die eindeutige Produktstrategie mit Group Reporting als führender Konsolidierungssoftware zeigt sich darin, dass alle Komponenten immer weiter miteinander verzahnt werden, um so einen möglichst umfassenden Prozess vom operativen Geschäft bis hin zum Management-Dashboard anzubieten.

### 1.3 SAP-Konsolidierungslösungen im „Technology Adoption Life Cycle“

Die SAP-Konsolidierungslösungen lassen sich, wie im letzten Abschnitt aufgezeigt, nicht nur auf der Zeitachse positionieren, sie können auch anhand ihrer Marktposition dargestellt werden. Der „Technology Adoption Life Cycle“ nach Everett Rogers<sup>4</sup> erklärt die Akzeptanz einer neuen Technologielösung im Zeitablauf. Der zeitliche Anpassungsprozess erfolgt in der Regel normalverteilt und die Nutzerinnen und Nutzer heißen – gemäß dem Zeitpunkt ihres Nutzungsstarts – Innovators, Early Adopters, Early Majority, Late Majority und Laggards. Allgemein lässt sich sagen, dass ein Produkt Zeit, Ressourcen und die Rückkopplung mit seinen Nutzerinnen und Nutzern benötigt, um „perfekt“ zu werden. Die zu Beginn des Produktlebenszyklus auftretenden Fehler oder die ggf. noch eingeschränkte Funktionalität dürften in einem Markt mit funktionierenden Applikationen (wie dem der Konsolidierungssoftware) kaum akzeptiert werden. Umgekehrt ist ein Produkt, das nicht mehr weiterentwickelt wird und entsprechend nicht auf neue Marktanforderungen reagiert, genauso inakzeptabel.

Wendet man die Klassifizierung nach Nutzergruppen auf die SAP-Konsolidierungslösungen an, ergibt sich das in Abbildung 1-1 gezeigte Bild.

EC-CS wird von der SAP nicht mehr weiterentwickelt und steht auch für Neueinführungen nicht mehr zur Verfügung. Es ist daher bei der Nutzergruppe der Nachzügler (Laggards) zu positionieren.

BPC, BCS und FC sind im Markt stark verbreitet und haben ihre jeweiligen Stärken und Schwächen. Alle drei Lösungen werden von der SAP nicht mehr als strategisch angesehen und nur noch gewartet. BCS wurde mit BCS for BW/4HANA in BW/4HANA integriert und vervollständigt das Konsolidierungsportfolio der SAP zumindest mittelfristig um eine BW-basierte Lösung. BPC ist ebenfalls in BW/4HANA verfügbar.

Group Reporting ist noch relativ neu am Markt. Mittlerweile hat es eine Produktreife erreicht, welche für den breiten Markt geeignet ist. Es ist integraler Bestandteil der S/4HANA-Umgebung, so wie EC-CS integraler Bestandteil der SAP R/3-Umgebung ist. Mit einem Wechsel von R/3 auf S/4HANA wird Group Reporting zum nativen Nachfolger für EC-CS. Aber auch Konzerne, die bis jetzt Stand-alone-Lösungen bevorzugt haben, bekommen eine moderne Konsolidierungssoftware auf ihrer operativen S/4HANA-Umgebung geboten.

---

<sup>4</sup> Everett Rogers. Diffusion of innovations (1983)

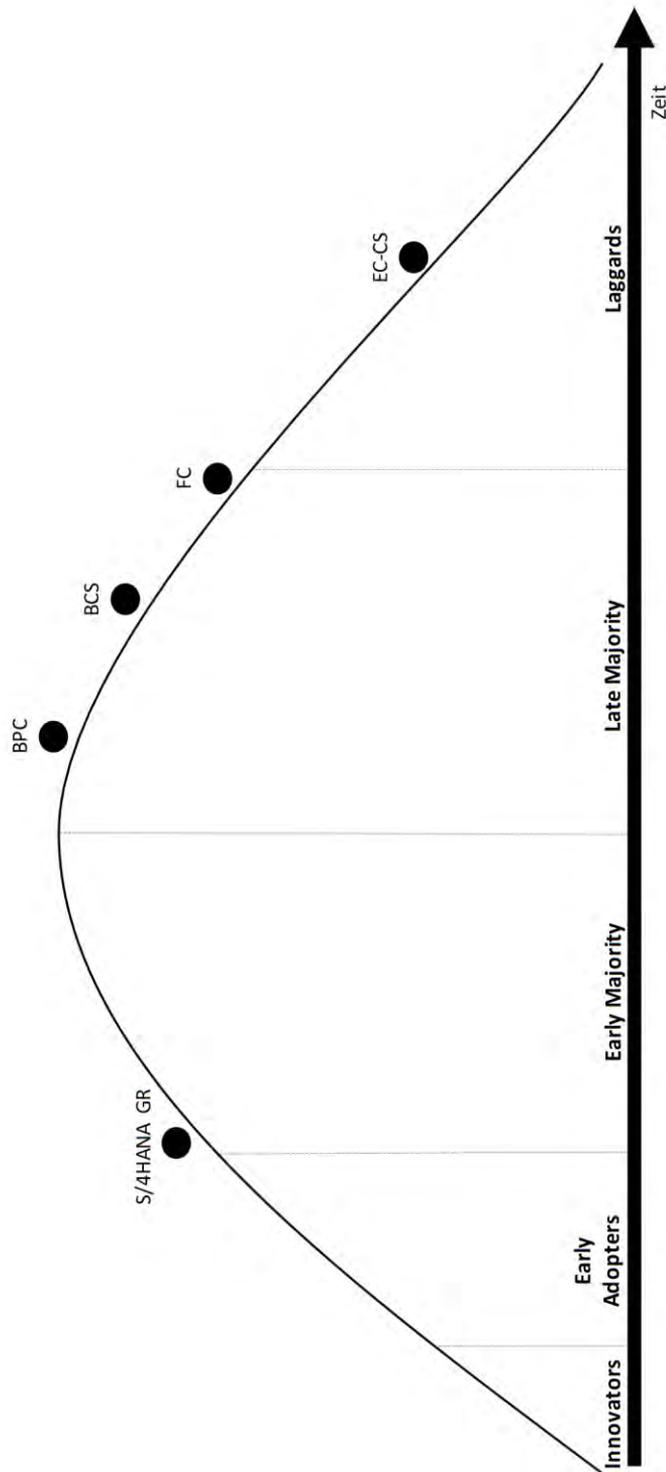


Abbildung 1-1: Technology Adoption Life Cycle

Sollte der Konzern noch nicht über ein S/4HANA-System verfügen, kann Group Reporting als Stand-alone-Anwendung in der Cloud lizenziert werden. Dieses Szenario ist denkbar, wenn akut oder vorab eine neue Lösung für die Konsolidierung gebraucht wird und das ERP erst in einem weiteren Schritt auf S/4HANA gehoben werden soll.

#### **1.4 Aktuelle Entwicklungen rund um Group Reporting**

Ist Group Reporting also schon perfekt und wartet nur noch darauf, implementiert zu werden? Schaut man sich das von der SAP zur Verfügung gestellte Customer-Influence-Portal<sup>5</sup> an, kann man schon noch den einen oder anderen Verbesserungswunsch der Kunden finden, und auch die Roadmap<sup>6</sup> verspricht einen Ausbau der Funktionalitäten.

Zunächst kurz zum Customer-Influence-Portal und zur SAP-Community für Group Reporting:<sup>7</sup> Das Customer-Influence-Portal zeigt klar, dass noch nicht alle gewünschten Funktionalitäten der Kunden in der Roadmap für Group Reporting enthalten sind und weiterer Handlungsbedarf notwendig ist. Im Customer-Influence-Portal können die Kunden sowie Berater auf technische Lücken und fehlende Eigenschaften hinweisen. Die gewünschten Änderungen können beschrieben und Lösungsansätze diskutiert werden. Die „Group-Reporting“-Gemeinschaft kann zur Gewichtung der einzelnen Beiträge für einen Verbesserungsvorschlag stimmen. Viele „Votes“ erhöhen entsprechend den Druck auf die SAP, sich einer Problematik schneller anzunehmen. Diese Form des Rankings bietet entscheidende Vorteile: Sie zeigt auf, welche Funktionalitäten nur von vereinzelt Anwendern und Anwenderinnen gewünscht werden und wo der Fokus zu setzen ist. Sollten sich Änderungsvorschläge widersprechen, kann so die Lösung für die Mehrheit der Anwender gefunden werden. Mit dem Customer-Influence-Portal wurde ein effizienter Kanal zwischen der SAP und ihren Partnern definiert. Den Kunden wird auf diesem Weg jedoch auch einiges an Mitarbeit abverlangt: Sie müssen die von anderen erstellten Änderungswünsche sichten, für sich bewerten und ggf. eigene Beiträge erstellen.

Neben dem Customer-Influence-Portal gibt es die SAP-Community mit einer dezidierten Gruppe für Group Reporting. Hier findet man interessante Blogbeiträge zu Group Reporting und angrenzenden Themen. Es können außerdem über einen informellen Weg Fragen gestellt werden, welche von der SAP oder immer mehr auch aus der Community heraus beantwortet werden.

---

<sup>5</sup> SAP Customer Influence. <https://influence.sap.com/sap/ino/>. Abrufdatum: 15/03/2022.

<sup>6</sup> SAP Corporate Roadmap. <https://roadmaps.sap.com>. Abrufdatum: 15/03/2022.

<sup>7</sup> SAP Community. <https://community.sap.com/>. Abrufdatum: 15/03/2022.

Neue Funktionalitäten werden für Group Reporting vierteljährlich in der Cloud und jährlich als neue On-Premise-Version zur Verfügung gestellt. Über die halbjährig bereitgestellten Feature Pack Stacks (FSP) und in Teilen über Notes lassen sich gewisse Funktionalitäten auch unterjährig in der On-Premise-Umgebung einspielen. Die von der SAP klar verfolgte Cloud-Strategie ist im Bereich Konzernrechnungswesen entsprechend deutlich sichtbar. Beide Zweige gelten jedoch als ein Produkt und werden gemeinsam weiterentwickelt.

Ein Beispiel für die ständige Weiterentwicklung von Group Reporting ist die im Quartal (Q1 2022) veröffentlichte engere Buchhaltungsintegration (Tighter Accounting Integration, TAI). Wird diese optionale Funktion aktiviert, kann das führende Ledger gezielter zur Datenaufbereitung für die Konsolidierung genutzt werden. So stehen schon im ERP die Felder des Konzernrechnungswesens zur Verfügung. Die Verantwortung für einen sauberen Prozess kann somit mehr und mehr von den Gesellschaften übernommen werden, welche damit die Hoheit über ihre Daten behalten. Diese Funktionalität basiert auf Kundenanforderungen und den entsprechenden Verbesserungsvorschlägen, welche, nach Prüfung seitens der SAP, in die Roadmap aufgenommen und umgesetzt wurden. TAI zeigt klar den Trend hin zu einem einheitlichen Rechnungswesen, welches sowohl operative als auch Gruppenanforderungen berücksichtigt und sich zunehmend dem strategischen Finanzmanagement widmet.

Eine weitere Neuerung ist ein Überblicksbericht. Dieser vereint in einer App die wichtigsten Sichten auf den Konzern (Bilanz, Erfolgsrechnung nach Umsatzkosten- und nach Gesamtkostenverfahren, Cashflow-Statement etc.). Er ist flexibel gestaltbar und eignet sich sowohl für die Erlangung eines ersten Überblicks als auch mittels Drill-through zur genauen Analyse. In nächster Zeit ist außerdem geplant, die Integration von SAC und Group Reporting zu verbessern, inklusive neuer, aufeinander abgestimmter Planungsszenarien. Durch die Weiterentwicklung der Berichtsumgebung und der Bereitstellung von vorgedachtem Inhalt – sei es in SAC oder direkt in Group Reporting – kann schnell ein Mehrwert im Konzern erzielt werden. Das Zusammenspiel der verschiedenen Tools und das einheitliche Stammdatenmanagement ermöglichen es, immer wieder auf den Ursprungsbeleg zurückzukehren, sodass sich keine Datensilos ergeben. Vielmehr stehen die operativen wie auch die konsolidierten Daten in Echtzeit zur Verfügung.

Mit den GRDC-Apps wird Group Reporting im Bereich der Datenerfassung abgerundet; externe Systeme können hiermit auf einfache Weise angebunden werden. Das zu hinterlegende Mapping ist gut verständlich und durch die Fachabteilungen pflegbar. Über individuell gestaltbare Formulare lassen sich manuelle Ergänzungen zu den Meldedaten erfassen. Neben den in den Formularen umgesetzten Validierungen werden die zu speichernden Daten gegen die jeweiligen Stammdaten verprobt. Dies, in Kombination mit dem einheitlichen Rechtsmanagement und der Integration in den

Erfassungsworkflow von Group Reporting, ermöglicht eine hohe Datenqualität, welche künftig durch die Verfügbarkeit der „Group Reporting“-Validierungsregeln in der GRDC weiter gehoben werden kann.

Die fortwährende Weiterentwicklung deutet darauf hin, dass die SAP noch am perfekten Konsolidierungssystem arbeitet. Im Folgenden werden die Anforderungen an die Konsolidierungssoftware analysiert. Darauf basierend werden Kriterien aufgestellt, die helfen sollen, den Reifegrad von Group Reporting einzuordnen.

### **1.5 Operative und strategische Kriterien zur Beurteilung der Konsolidierungssoftware**

Durch die Diversität der Interessengruppen sind auch die Kriterien an die Konsolidierungssoftware vielfältig. Operativ kann der Konsolidierungsprozess klassisch in die Datensammlung, die Datenaufbereitung und die eigentliche Konsolidierung gegliedert werden. Diese Schritte sind, basierend auf den jeweils gültigen Rechnungslegungsgrundsätzen, möglichst automatisiert, damit nachvollziehbar – auch im Sinne der Revisionsicherheit – und termingerecht zu erfüllen.

Neben den operativen Anforderungen beeinflussen technische Aspekte den Auswahlprozess immer stärker. Fragen zur Integration der Software in die bestehende oder angedachte Systemlandschaft oder dazu, ob die Software ggf. sogar ein generischer Teil der vorhandenen Infrastruktur ist, sind wichtig, vor allem um die operativen Anforderungen eines möglichst automatisierten Prozesses abbilden zu können.

Die aktuelle Tendenz, Software immer mehr nur noch als Cloud-Lösung anzubieten, bringt weitreichende Konsequenzen für IT-Abteilungen mit sich. Es ergeben sich folgende Fragen: Welche Systeme müssen aufgrund von diversen Sicherheitskriterien unbedingt als On-Premise-Anwendungen installiert sein? Und wo ist die Nutzung einer Private Cloud noch akzeptabel? Die Hoheit über die eigenen Daten oder auch die Möglichkeit, den Patch-Prozess an die Unternehmensbedürfnisse anzupassen, sind eng mit dem Entscheid für eine Cloud- oder On-Premise-Lösung verbunden.

Das Zusammenwachsen von internem und externem Reporting zeigt sich entsprechend bei den Anforderungen an die Konsolidierungssoftware. Zu den schon länger nicht mehr wegzudenkenden Anforderungen an das Konzernrechnungswesen gehört die Matrixkonsolidierung, welche den Konzern nicht nur nach der Struktur der legalen Einheiten konsolidiert, sondern ebenso Segmente oder Profitcenter berücksichtigt. Ein gut durchdachtes Steuerungskonzept mit klar definierten Verantwortungsbereichen wird künftig ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg sein. Schon heute werden die Berichtsanforderungen entsprechend detaillierter und immer dynamischer.

Zunächst werden die operativen Kriterien genauer betrachtet. Die Datensammlung eröffnet diese Fraktion von Kriterien zur Auswahl eines Konsolidierungssystems. Daran anschließend erfolgen die Datenaufbereitung und der eigentliche Konsolidierungsprozess.

Unter Datensammlung sind alle Maßnahmen zur Erfassung von konzernabschlussrelevanten Daten zu verstehen. Für die zeitnahe Erstellung des Konzernabschlusses ist es wichtig, die Meldedaten der rapportierenden Einheiten möglichst zügig zur Verfügung zu haben. Das Spektrum reicht vom File-Upload über das direkte Laden der Daten aus den Vorsystemen bis hin zur manuellen Erfassung oder Anreicherung der Meldedaten. Die Besonderheit von Group Reporting ist die tiefe Integration. So können die Meldedaten der Gesellschaften, welche auf dem S/4HANA-System operational abgebildet werden, über die Workflowtransaktion „Release Universal Journal“ für den Konzernabschluss freigegeben werden. Durch diese Freigabe stehen dem Konzernrechnungswesen sämtliche Details quasi „live“ zur Verfügung und es ist möglich, bei der Analyse zurück zum Ursprungs-FI/CO-Beleg mit allen Informationen zu gelangen. Neben dem altbewährten File-Upload können Gesellschaften, die nicht in die S/4HANA-Umgebung integriert sind, über die GRDC angebunden werden. Mittels eines einfach zu handhabenden Mappings lassen sich die Meldedaten in Group Reporting laden. Individuelle Eingabemasken, die in ihrem „Look and Feel“ an Excel erinnern, dienen der manuellen Dateneingabe. Gerade Anhangangaben sind oft nicht direkt aus den ERP-Systemen ableitbar. Sie lassen sich jedoch sehr komfortabel über die GRDC einsammeln und gegen die originären Meldedaten validieren.

Die eingesammelten Meldedaten sind im nächsten Schritt für den Konzernabschluss aufzubereiten (Datenaufbereitung). Durch die Nutzung des „Neuen Hauptbuchs“ im ERP-System werden die meisten Anpassungen zur Überführung der lokalen Buchführung auf die Konzernstandards schon im Vorsystem automatisiert mitgebucht. Die Gesellschaften liefern nur noch selten Meldedaten nach lokalen Standards und überführen sie innerhalb des Konsolidierungssystems auf die Konzernrichtlinien. Dennoch sind immer wieder Anpassungen notwendig – und sei es, weil die lokale Einheit über bestimmte Informationen nicht verfügen darf. Hier bietet Group Reporting, wie schon EC-CS und BCS, das Konzept von Kontierungsebenen und Belegarten an. Über die Kontierungsebenen werden verschiedene Level geschaffen: als Erstes die Meldedaten, dann die angepassten Meldedaten (Meldedaten nach Konzernstandards) und darauf aufbauend die Konsolidierungsbuchungen. Alle Ebenen zusammen ergeben den Konzernabschluss. Durch die Belegarten sind die Anpassungen, die sowohl manuell als auch automatisiert erfolgen können, genau nachvollziehbar. Sind manuelle Anpassungsbuchungen notwendig, kann diesen Buchungen eine Datei oder eine URL angehängt werden, wodurch die Herleitung des Sachverhalts in der Buchung dokumentiert ist.

Für einen reibungslosen Konzernabschluss ist eine hohe Datenqualität entscheidend. Um diese zu gewährleisten, bietet Group Reporting Validierungsschritte auf verschiedenen Ebenen an. So werden die Meldedaten gegen die Stammdaten verprobt: Ist ein Partner zwingend gefordert? Besitzt die spezielle Bewegungsart Gültigkeit für die Position in der Periode? Darf auf diesen Datenpunkt überhaupt erfasst werden?

Zusätzlich können stammdatenunabhängige Validierungsregeln definiert und den meldenden Gesellschaften oder dem Konsolidierungskreis zugeordnet werden. Auf diese Weise lassen sich sehr spezifische Prüfungen aufbauen und somit die individuellen Anforderungen des Konzerns abbilden. Dass die Datenqualität einen hohen Stellenwert für die Konzerne hat, spiegelt sich auch im Customer-Influence-Portal wider. Es gibt hier diverse Anregungen zum Ausbau des Validierungsworkflows, von denen einige schon umgesetzt wurden, andere auf der Roadmap zu finden und weitere noch in der Prüfung seitens der SAP sind.<sup>8</sup>

Abgeschlossen wird die Datenaufbereitung durch die Währungsumrechnung von den gemeldeten Hauswährungswerten auf die einheitliche Konzernwährung. Alle SAP-Systeme unterstützen die modifizierte Stichtagskursmethode. Dies bedeutet, dass Bewegungen zum Durchschnitt und das Eigenkapital historisch umgerechnet werden, wodurch eine präzise Aufstellung der Währungseffekte gelingt. Group Reporting bietet in neueren Release-Ständen die Möglichkeit einer Erweiterungsversion. Hier kann der Konzernabschluss beispielsweise zu Plankursen oder in eine andere Konzernwährung umgerechnet werden. Die Erweiterungsversionen laufen synchron zur Hauptversion. Somit lassen sich um Währungseffekte bereinigte Soll-Ist-Analysen einfach abbilden.

Alle Schritte der Datenaufbereitung werden, genauso wie die Datenmeldungen und die Konsolidierungsbuchungen, mit einem Zeitstempel und dem ausführenden Nutzer respektive der ausführenden Nutzerin versehen. Damit ist der ganze Prozess revisionsicher ausgestaltet.

Die Datensammlung und die Datenaufbereitung bilden einen Workflowabschnitt in Group Reporting, den Datenmonitor. Dieser kann über das Rechtemanagement detailliert angesteuert werden. Gesellschaften sehen nur die für sie relevanten Maßnahmen und Daten. Sie können die Datenmeldung sowie ihre Validierung eigenständig durchführen und beispielsweise mit einem Release-Task abschließen. Dies führt zu verteilten Verantwortlichkeiten und zur Entlastung der Zentrale. Das Headquarter hat mit

---

<sup>8</sup> Beispielhaft der Beitrag «Flexible conditions in a validation method» im Customer-Influence: SAP Customer Influence.  
<https://influence.sap.com/sap/ino/#/idea/250574>. Abrufdatum: 29.03.2022.

dem Datenmonitor eine visuelle Kontrolle über den Fortschritt der einzelnen Gesellschaften. Der Prozess kann ganz oder teilweise geöffnet und geschlossen werden, wodurch er sich auf der Zeitschiene strukturieren lässt. Die Prozesssteuerung mittels geführter, benutzerfreundlicher und flexibel gestaltbarer Workflows ist eine oft genannte Anforderung an Konsolidierungssoftware und mit entsprechender Gewichtung im Hinblick auf das Attribut „perfekt“ zu versehen. Group Reporting liefert mit seinem zweigeteilten Workflowprozess eine solide Basis, wobei dieser in seiner Flexibilität durchaus noch verbessert werden muss. Dies hat die SAP bereits erkannt und in Teilen umgesetzt. Weitere Verbesserungen sind laut Roadmap in den nächsten Releases zu erwarten.

Positiv zu bewerten ist, dass Group Reporting für den Endanwender oder die Endanwenderin eine komplett browserbasierte Lösung ist. Die S/4HANA-Umgebung hat ein einheitliches „Look and Feel“, beispielsweise funktioniert der Profitcenter-Report aus dem operativen Controlling nach dem gleichen Prinzip wie die Analyseberichte von Group Reporting.

Nach der erfolgreichen Datensammlung und Datenaufbereitung folgt die Kernaufgabe: die eigentliche Konsolidierung. Hier sind die Konzernverrechnungen zu eliminieren. Die Maßnahmen im Konsolidierungsprozess überspannen alle Sachverhalte, die – wenn man den Konzern als ein eigenständiges Unternehmen betrachtet – einen innerbetrieblichen Charakter haben. Neben den IC-Meldungen bildet die Kapitalkonsolidierung einen Schwerpunkt im Konsolidierungsprozess.

Die Kapitalkonsolidierung in Group Reporting ist gesondert zu erwähnen, da zwei „Lösungswege“ angeboten werden. Zum einen gibt es den ab dem ersten Release verfügbaren Weg der regelbasierten Kapitalkonsolidierung. Mit dem zweiten Release wurde Group Reporting um die vorgangsbasierte Kapitalkonsolidierung erweitert. Beide Ansätze stehen parallel und gleichberechtigt zur Verfügung. Dies macht Group Reporting für ein breiteres Spektrum von Nutzern und Nutzerinnen interessant, da gerade die Kapitalkonsolidierung in dieser Hinsicht an einen Glaubenskrieg erinnert. Noch fehlen der vorgangsbasierten Kapitalkonsolidierung in Group Reporting einige Funktionalitäten, welche BCS-Anwenderinnen und -Anwender zu schätzen gelernt haben. So ist ein Methodenwechsel von der At-Equity- auf die Vollkonsolidierung nicht automatisiert möglich. Weiter wären in den Konsolidierungsworkflow integrierte, vordefinierte Masken, welche je nach Kapitalkonsolidierungsvorgang (Erstkonsolidierung, Kapitalerhöhung etc.) die erforderlichen Zusatzmeldedaten zu Beteiligungen und Eigenkapital einsammeln, ebenso wünschenswert wie deren Validierung.

Für die anderen Konzernverrechnungen geht Group Reporting den regelbasierten Weg. So gibt es zwar mit dem Best-Practice-Content vorgedachte Regeln, unter anderem zur Umsatz- oder Zwischenergebniseliminierung, diese können und sind oft auf den Konzern zu adjustieren oder ganz neu zu definieren.

Wichtig in Bezug auf IC-Eliminierungen ist die vorgelagerte Abstimmung. Diese sichert einen reibungslosen Konzernabschluss mit hoher Datenqualität. In Group Reporting findet die IC-Abstimmung im „Intercompany Matching and Reconciliation“(ICMR)-Tool statt. Dieses Tool besteht aus zwei Komponenten. Zum einen aus dem belegbasierten Matching, das auf den ERP-Daten ansetzt und kontinuierlich durchgeführt werden kann. Es handelt sich dabei um eine „Near-Realtime-Consolidation“-Anwendung. Dank der vertieften Integration von ERP und Group Reporting in dem S/4HANA-System kann die IC-Abstimmung quasilive durchgeführt werden. Die SAP hat diesen Abstimmungsprozess um eine Machine-Learning-Komponente ergänzt. Das IC-Matching ermöglicht einen genauen Einblick und hilft, den IC-Prozess zu verbessern und ihn weitestgehend zu automatisieren. Im Optimalfall würde sich das ICMR-Tool selbst abschaffen. Neben der belegbasierten Abstimmung gibt es die saldenbasierte Abstimmung (Intercompany-Reconciliation), in die auch die Gesellschaften einbezogen werden können, welche nicht mit ihrem ERP auf dem S/4HANA-System sind. Die Handhabung beider Komponenten ist einfach und die Aufbereitung der Abstimmungsprotokolle ist übersichtlich. Es ist zu wünschen, dass das ICMR-Tool nativer in den Datenmonitor integriert wird, damit den Gesellschaften ein zentraler Workflow zur Verfügung steht.

Neben der Konsolidierung der legalen Einheiten konsolidiert Group Reporting gleichzeitig die Managementsicht auf den Konzern. Es werden im Hintergrund eine Segment- sowie eine Profitcenter-Konsolidierung durchgeführt, welche sich im Berichtswesen mühelos auswerten lassen. Die Matrixkonsolidierung kann ohne Weiteres im ICMR-Tool berücksichtigt werden.

Durch die Möglichkeit, die Hauptversion um Erweiterungsversionen zu erweitern, kann Group Reporting um Währungsszenarien ergänzt werden. Weitere Simulationsmöglichkeiten bietet das Anlegen neuer Gesellschafts-, Segment- oder Profitcenter-Hierarchien. Diese sind leicht zu erstellen und das Ergebnis steht ad hoc in den Analyseberichten zur Verfügung. Mittels neuer Hierarchien können nicht alle Konzernverflechtungen sauber herausgerechnet werden. Ist dies erforderlich, kommt eine separate Version zum Einsatz, für die dann der neue Konsolidierungskreis, inklusive Zusatzmeldedaten der Kapitalkonsolidierung, gepflegt werden muss. Dies ist gerade im Vergleich zu FC aufwendig und es wäre deshalb wünschenswert, Group Reporting um das Variantenkonzept von FC zu ergänzen. Aktuell schlägt Group Reporting den Weg ein, solche Planungs- und Szenarienfunktionen in SAC auszulagern.

Der Konsolidierungsmonitor ergänzt den Datenmonitor und führt die Zentrale in einer gut strukturierten und revisionssicheren Weise durch den Konsolidierungsprozess. Nach Abschluss der Periode kann diese geschlossen werden und ist somit bis zum erneuten eventuellen Öffnen unveränderlich. Mittels verschiedener Versionen kann unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards Rechnung getragen werden.

Damit der Konsolidierungsprozess perfekt ablaufen kann, muss er benutzerfreundlich pflegbar sein. Es gehört zum Alltag eines Konzerns, dass Konsolidierungseinheiten abgehen oder Positionen detaillierter ausgewiesen werden sollen. Group Reporting setzt im Customizing sehr stark auf die Eigenständigkeit der Fachabteilung. Es gibt wenige Einstellungen, die noch im Backend (SAP GUI) vorzunehmen sind. Diese sind oft grundlegender Natur und sollten daher Spezialistinnen und Spezialisten überlassen werden. Die alltäglichen Veränderungen sind im Fiori-Frontend zu customizen. Es existieren Up- und Download-Schnittstellen Richtung Excel, was die Bedienung erleichtert. Die einzelnen Maßnahmen werden über Attribute und Selektionen angesteuert, wodurch die Lösung dynamisch anpassbar ist.

Nach den operativen Anforderungen an die Konsolidierungssoftware werden im Folgenden die strategischen Kriterien genauer betrachtet. Hierzu zählen die Unternehmensstruktur, die Systemlandschaft, die Reportinganforderungen, die Investitions- und Wartungssicherheit sowie die Systemverantwortung.

Die Unternehmensstruktur, die Unternehmensgröße oder die Branchen, in denen der Konzern tätig ist, beeinflusst die Anforderungen an die Konsolidierungssoftware. Für Konzerne mit vielen und womöglich eher autonom agierenden Gesellschaften ist ein klares Verantwortungskonzept wichtig. Die Gesellschaften müssen in der Lage sein, möglichst automatisiert und selbstständig ihre Daten zu melden und zu prüfen. Eine klare Workflowstruktur ist zwingend erforderlich. Für kleinere Konzerne sind möglicherweise die Investitions- und Wartungskosten ausschlaggebender.

Viele Branchen haben spezielle Anforderungen, z. B. solche regulatorischer Art, wie es bei Banken oder Versicherungen der Fall ist, oder auch Anforderungen aufgrund ihrer Anteilseignerstruktur. Diese speziellen Anforderungen müssen abbildbar sein, die Software braucht entsprechend eine gewisse Flexibilität.

Wissensintensive Branchen weisen laut dem McKinsey Global Institute<sup>9</sup> mehrheitlich einen höheren Digitalisierungsgrad auf als andere Branchen und investieren entsprechend mehr in IT-Lösungen. Als beispielhaft gelten hier die Bereiche Informations- und Kommunikationstechnologie, professionelle Dienstleistungen sowie Finanzen und Versicherungen. Letztlich ist der Digitalisierungstrend allgemein stark verbreitet und im Konzernrechnungswesen fest verankert.

Group Reporting bietet durch die Kombination von vordefinierten Inhalten und regelbasierten Verrechnungen ein hohes Maß an Flexibilität. Durch die

---

<sup>9</sup> McKinsey Global Institute. Digital America: A tale of the haves and have-mores (2015).

Integration in die SAP-Landschaft, sei es S/4HANA, SAC oder Analysis for Office, entstehen keine Datensilos. Vielmehr kann man von Group Reporting als einem echten „Single Point of Truth“ sprechen.

Ein nicht unwichtiger Aspekt ist die vorhandene Systemlandschaft, verbunden mit der Softwarestrategie. Group Reporting ist ein SAP-Produkt und in S/4HANA integriert. Nutzt man diese Plattform bis jetzt nicht oder hat man eine eher heterogene ERP-Landschaft, ist Group Reporting als Stand-alone-Lösung verfügbar. Group Reporting als Stand-alone-Installation hat die Vor- und Nachteile jedes Stand-alone-Produkts. Es sind Schnittstellen zu schaffen, Stammdaten müssen abgestimmt und performant gehalten werden. Im Gegenzug hat man damit die Möglichkeit, Stammdaten unabhängig von Vorsystemen aufzubauen. In der Summe sollten die Vorteile wie einheitliche Stammdaten, die sich durchgängig durch die Systemlandschaft ziehen, ein konsistentes Rechtemanagement und die Verfügbarkeit der Daten auf Knopfdruck zumindest langfristig für eine integrierte Lösung sprechen. Wird das Konzernrechnungswesen als Vorreiter genutzt und soll darauf aufbauend das komplette Rechnungswesen erneuert werden, bietet sich Group Reporting in der Cloud als Ausgangspunkt an.

Der Software-as-a-Service(SaaS)-Gedanke hat das Rechnungswesen schon längst erreicht. Group Reporting kann sowohl on premise als auch in der Cloud implementiert werden. Wie immer gibt es diverse Abstufungen wie Private oder Public Cloud. In der Public Cloud werden vierteljährlich neue Releases automatisiert eingespielt, wogegen man auf einer lokalen On-Premise-Installation den Upgrade-Prozess eigenverantwortlich steuern kann.

Bei der Entscheidung, ob die Public Cloud, eine On-Premise-Lösung oder eine Zwischenstufe wie Private Cloud zu wählen ist, sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen. Ein wichtiger Faktor ist die Datenhaltung: Wo werden die Daten gespeichert? In welchem Land? Weiter ist zu berücksichtigen, ob die notwendige Fachkompetenz im Konzern vorhanden ist, um eine On-Premise-Installation sicher zu betreiben. Fragen nach den Customizinganforderungen an das System oder nach dem Grad der Einschränkung in der Public Cloud müssen insbesondere für komplexe Konzerne sehr genau analysiert werden.

Ein wichtiges Kriterium für die Auswahl der richtigen Konsolidierungssoftware ist die Berichtsstrategie, sprich die Reportinganforderungen des Konzerns. Idealerweise lassen sich die vom Konsolidierungstool bereitgestellten Reportinglösungen leicht in die IT-Struktur des Kunden integrieren. In Group Reporting kann die Berichterstellung auf verschiedene Weise erfolgen, so z. B. über Embedded Analytics (Fiori), Analysis for Office und SAP Analytics Cloud (SAC).

Über die im Standard mit ausgelieferten Reporting-Apps erhält man eine breite Palette vordefinierter Analyse- und Konsolidierungsberichte. Sind

neben diesen Standardreports spezielle Sichten auf den Konzern notwendig, können benutzerdefinierte CDS-Views erstellt werden. Diese Views lassen sich in Fiori-Kacheln einbetten oder beispielsweise mit Analysis for Office in einer Excel-Mappe aufbereiten. In allen Fällen wird eine Verknüpfung zum originären Datentopf hergestellt, sodass die Berichte automatisch über den aktuellen Stand der Konsolidierung verfügen.

Die bisherigen SAP-Konsolidierungslösungen boten, bis auf Rechercheberichte, wenig vorgedachten Content im Reporting an. Group Reporting erlaubt es den Fachabteilungen, unabhängig von Berichtsspezialisten den für sie passenden Bericht zu finden. Durch die Möglichkeit, Sichten zu speichern oder ganze Berichte als persönliche Kacheln abzulegen, kann die Berichtsdefinition in der Fachabteilung innerhalb der Fiori-Umgebung stattfinden. Soll ein Bericht konzernweit ausgerollt werden, lassen sich Sichten allgemeingültig speichern oder, basierend auf den privaten Berichten der Fachabteilung, ein neuer CDS-View erstellen.

Für komplexere Finanzberichterstattungsprozesse, behördliche Offenlegungen, Erklärungen, XBRL-Übermittlungen und andere Compliance-Berichtsanforderungen kann z. B. das SAP Disclosure Management verwendet werden. Es lässt sich mit Group Reporting genauso wie mit anderen SAP-Konsolidierungslösungen kombinieren.

Da die Einführung einer neuen Konsolidierungssoftware oft ein größeres Projekt ist, sind Investitions- und Wartungssicherheit für die Kunden wichtig. Group Reporting ist das strategische Tool der SAP für den Konzernabschluss. Es ist eine Eigenentwicklung der SAP und in die SAP-Landschaft eingebettet. Da es sich bei der SAP um keinen kleinen Anbieter von Nischenlösungen handelt, kann relativ sicher vom Fortbestehen ausgegangen werden.

Die SAP garantiert verhältnismäßig lange Wartungszeiträume für ihre Produkte, die individuell verlängert werden können, um so einen Übergang zu neuen Lösungen sicher zu gewährleisten.

Die alltäglichen Veränderungen, beispielsweise bezüglich der Konzernstruktur oder im Positionsplan, sind in den Konsolidierungslösungen abzubilden. Das Verantwortungskonzept für solche Customizingeinstellungen kann von „extrem IT-seitig“ bis zu „komplett in der Verantwortung der Fachabteilung“ reichen. Group Reporting unterstützt eine gesunde Mischung der Systemverantwortlichkeiten. Grundlegende Einstellungen werden im Backend, dem SAP GUI, vorgenommen und sind bei der IT-Abteilung angesiedelt. Die Arbeiten, die zum normalen Periodenvorbereitungsprozess gehören, finden alle in der Fiori-Umgebung statt. Die Einstellungen können direkt in geführten Apps erfolgen oder per Excel-Down- und Upload importiert werden.

Wichtig ist, dass die Systemverantwortung klar geregelt und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet ist. Ein IT-affiner Mitarbeiter der Fachabteilung kann durchaus in der Lage sein, die Backend-Einstellungen vorzunehmen. Umgekehrt ist es, je nach Organisation und Kompetenzen, denkbar, das Customizing komplett in die Hand der IT zu geben und die Fachabteilung zu entlasten. Dies muss in jedem Unternehmen individuell auf die Organisation abgestimmt werden.

Die Definition der Anforderungen an eine Konsolidierungssoftware und deren Analyse in Bezug auf Group Reporting macht deutlich, dass es viele Interessengruppen mit teilweise gegenläufigen Ansichten gibt. Der nächste Abschnitt fasst die Bewertung und Einordnung von Group Reporting als „perfekte“ Konsolidierungslösung in einem Fazit zusammen.

## 1.6 Fazit

Group Reporting ist als das SAP-Konsolidierungstool der Zukunft anzusehen. Die SAP hat ein zukunftssicheres Produkt auf den Markt gebracht, welches mittlerweile die nötige Marktreife bietet. Es vereint die verschiedenen Lösungsansätze der bisherigen Konsolidierungslösungen der SAP („Best of Breed“).

Ist Group Reporting das „perfekte“ Konsolidierungstool? Weil diese Frage nicht eindeutig beantwortet werden kann, werden im Folgenden drei Szenarien genauer bewertet:

1. Falls der Konzern sich in der Migrationsphase auf S/4HANA befindet oder bereits S/4HANA für alle Konzerngesellschaften im Einsatz hat, ist die Antwort auf die Frage, ob Group Reporting die perfekte Software ist, ein klares Ja. Die Integration in S/4HANA bietet einen „Single Point of Truth“ und ermöglicht praktisch eine Realtime-Konsolidierung. Eventuell noch fehlende Konsolidierungseigenschaften sind genau zu prüfen. Die SAP entwickelt Group Reporting aktuell stark weiter, entsprechend könnte Fehlendes schon mit dem nächsten Release verfügbar sein oder durch Workarounds behoben werden.
2. Falls der Konzern keine Migration auf S/4HANA plant und Group Reporting als eine Stand-alone-Lösung betrachtet, fehlt natürlich der große Vorteil der Integration in S/4HANA. Dennoch ist Group Reporting gesamtheitlich in die SAP-Landschaft integriert. So verfügt es beispielsweise über native Schnittstellen zur SAC. Da der Trend in Richtung heterogener Systemlandschaften geht, ist zu prüfen, ob mit Group Reporting nicht der erste Schritt in diese Richtung gemacht werden kann.
3. Das dritte Szenario ist zwischen den beiden erstgenannten anzusehen. Wenn in einem Konzern bereits S/4HANA im Einsatz ist, sich jedoch Gesellschaften auf lokalen ERP-Systemen befinden, kann auch

hier Group Reporting empfohlen werden. Die Einbettung in die SAP-Landschaft ist als klarer Vorteil zu sehen.

Die Stärke von Group Reporting ist die S/4HANA-Integration und der damit einhergehende „Single Point of Truth“. Die konsolidierten Daten können bis zum Ursprungsbeleg in ERP zurückverfolgt werden. Die einheitlichen Stammdaten tragen zur Komplexitätsreduktion bei. Mit der Fiori-Plattform steht dem Nutzer und der Nutzerin ein Portal für alle Anwendungen zur Verfügung, das einheitliche „Look and Feel“-Konzept erleichtert die Handhabung erheblich. Die Möglichkeit, durch Group Reporting schon im ERP ein Konsolidierungsvorbereitungsledger aufzubauen (TAI) und das IC-Matching komfortabel vorgelagert stattfinden zu lassen, ergibt eine Near-Real-time-Konsolidierung. Die dadurch gewonnene Zeit kann für die Analyse genutzt werden, was der Verschmelzung von Controlling und Rechnungswesen entgegenkommt. Zudem ist Group Reporting das strategische Produkt der SAP im Bereich Konzernrechnungswesen. Neben langfristigen Wartungszusagen wird es aktiv weiterentwickelt. Dies lässt hoffen, dass aktuell noch nicht verfügbare Funktionalitäten zeitnah zur Verfügung stehen werden.

Die Zukunft bezüglich Group Reporting sieht vielversprechend aus. Das Zusammenwachsen der verschiedenen Finanzdisziplinen wird durch Group Reporting unterstützt und vereinfacht.

Die erweiterten Möglichkeiten der Zusammenarbeit, wie die in die Workflows integrierten Diskussionsmöglichkeiten oder auch die bereits erfolgten ersten Schritte hin zum maschinellen Lernen und zur Nutzung von künstlicher Intelligenz, werden die Arbeitsweise weiter beeinflussen und automatisieren.

Abschließendes Fazit: Group Reporting kann zwar nicht allgemeingültig als die „perfekte“ Konsolidierungslösung beurteilt werden, aber die Software bietet dafür einen sehr guten Ausgangspunkt. In der Praxis wird man jedoch an einer Evaluationsstudie, welche die individuellen Bedürfnisse berücksichtigt, nicht vorbeikommen.

## 2 Optimale Konsolidierungsvorbereitung mit SAP S/4HANA

Karlheinz Weber (Consultrain)

### 2.1 Einleitung und Fragestellung

In einem Konzern hat jede Gesellschaft einen Einzelabschluss und der Konzern zusätzlich einen alle Gesellschaften umfassenden Konzernabschluss zu erstellen. Die operative Buchführung erfolgt im ERP-System der jeweiligen Gesellschaft. In der Regel erstellt dann die Konzernzentrale auf der Basis der Einzelabschlussdaten und zusätzlicher Meldedaten in einem eigenen System, mit einer dafür ausgerichteten Konsolidierungssoftware, den Konzernabschluss. Zusätzlich möchte das Konzerncontrolling die Controllingdaten der Einzelgesellschaft auf Konzernsicht betrachten.

In SAP S/4HANA werden Softwarelösungen sowohl für die operative als auch für die Konzernbuchführung angeboten. In diesem Artikel werde ich mich anhand des fiktiven FT-Konzerns mit der Fragestellung beschäftigen, wie das operative Rechnungswesen der Einzelgesellschaft in SAP S/4HANA so gestaltet und betrieben werden kann, dass der darauf aufbauende gesetzliche Konzernabschluss mit allen dafür notwendigen Informationen versorgt wird und auch ein internes Konzerncontrolling möglich ist.



Abbildung 2-1: Konzern: FT AG mit Tochtergesellschaften

Die FT AG ist ein Fair-Trade-Handelskonzern mit Sitz in Berlin und Vertriebs-Tochterfirmen in Deutschland und den USA (siehe Abbildung 2-1). Der gesetzliche Konzernabschluss und die interne Unternehmenssteuerung erfolgen nach IFRS. Zusätzlich bilanzieren alle Gesellschaften auch nach Local GAAP, d.h. die deutschen Gesellschaften nach deutschem Handelsrecht und die amerikanische Gesellschaft nach US-GAAP.

## 2.2 SAP S/4HANA

SAP S/4HANA ist das Nachfolgeprodukt von SAP ERP. „S“ steht für Simple, „4“ für Software der 4. Generation und ‚HANA‘ für die neue Datenbank.

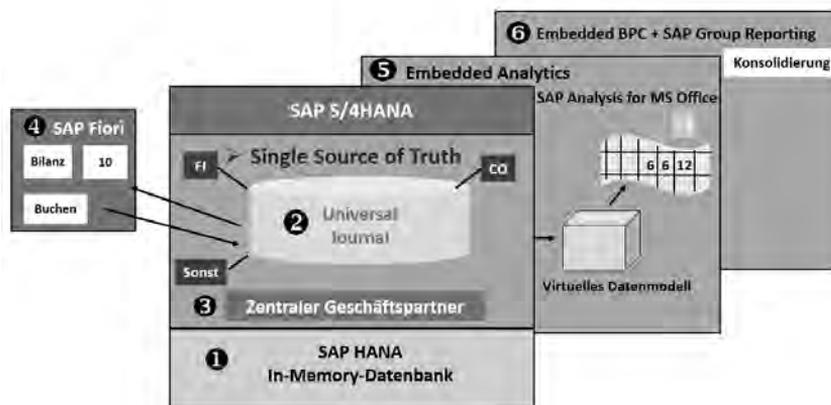


Abbildung 2-2: Überblick über SAP S/4HANA

Im Vergleich zu SAP ERP hat sich in SAP S/4HANA vieles grundlegend verändert und folgende Unterschiede sind aus Sicht des Rechnungswesens hervorzuheben (siehe Abbildung 2-2):

1. **SAP HANA In-Memory-Datenbank:** Alle Daten werden mithilfe der SAP-eigenen In-Memory-Datenbank ständig im Hauptspeicher des Computers vorgehalten. Dies bewirkt eine enorm gesteigerte Leistungsfähigkeit des Systems.
2. **Universal Journal:** Alle Daten des externen Rechnungswesens (FI) und des internen Rechnungswesens (CO) sowie sonstige Informationen werden in einer gemeinsamen Datenbanktabelle, die sich Universal Journal nennt, gespeichert.
3. **Zentraler Geschäftspartner:** Mit dem Konzept des zentralen Geschäftspartners wird die strikte Trennung zwischen Debitoren und Kreditoren aufgehoben.
4. **SAP Fiori:** Mit dem SAP Fiori Launchpad steht dem Endanwender wie auch dem Manager eine neue, internetbasierte Benutzeroberfläche zur Verfügung.
5. **Embedded Analytics:** Über Embedded Analytics stehen dem Anwender viele neue, Web- bzw. Excel-basierte Analysewerkzeuge zur Verfügung.

6. **SAP Embedded BPC und SAP Group Reporting:** Mit SAP Embedded BPC und SAP Group Reporting werden zwei Konsolidierungslösungen in das Lösungsportfolio von SAP S/4HANA integriert.

### 2.2.1 Tabellen des Rechnungswesens in SAP ERP und SAP S/4HANA

Bucht ein Buchhalter eine Eingangsrechnung in SAP ERP, wird im Modul FI ein Buchhaltungsbeleg und im Controlling ein CO-Beleg erzeugt. Zusätzlich werden Summensätze für FI und CO sowie verschiedene Indextabellen angelegt. Für Zwecke wie die Konsolidierungsvorbereitung können noch weitere Tabellen befüllt werden. Die Daten werden über Nacht in ein Business-Warehouse übernommen und dort auch wieder getrennt nach externem und internem Rechnungswesen abgelegt. Die Konsequenz ist, dass eine Eingangsrechnung oft in mehr als 10 verschiedenen SAP-Tabellen gespeichert wird.

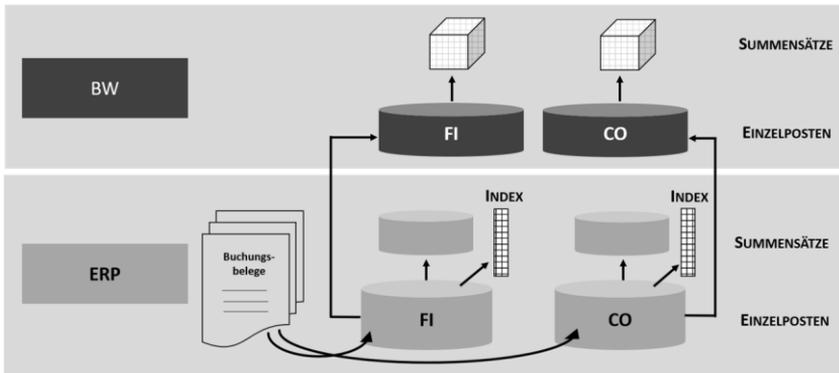


Abbildung 2-3: Tabellen des Rechnungswesens in SAP ERP und SAP BW

In SAP ERP kann das klassische oder das neue Hauptbuch verwendet werden (siehe Abbildung 2-4). In der klassischen Hauptbuchhaltung werden Kontensalden auf Ebene des Buchungskreises und Geschäftsbereichs, nicht jedoch auf Ebene der Partnergesellschaft fortgeschrieben. Daher wird für Zwecke der Konzernkonsolidierung das Konsolidierungsvorbereitungsledger als eigene Tabelle eingerichtet. Im neuen Hauptbuch hingegen bewirkt das Aktivieren von Szenarien, dass verschiedene Felder auf Saldenebenen fortgeschrieben werden. Aktiviert man das Szenario Konsolidierung, werden die Felder Partnergesellschaft und Konsolidierungsbewegungsart gefüllt.

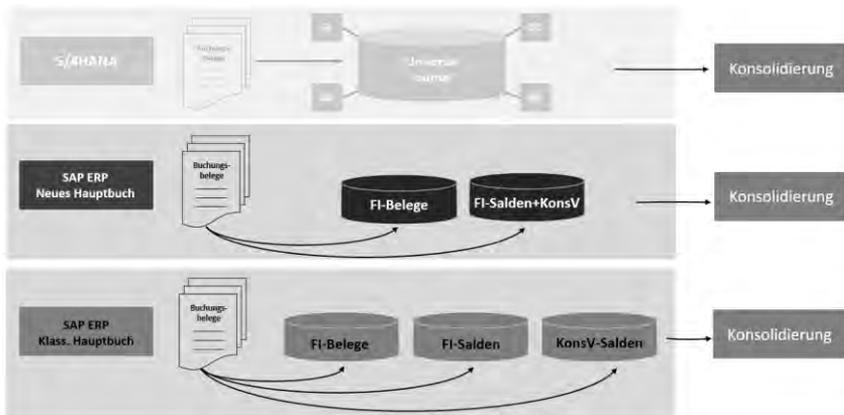


Abbildung 2-4: Tabellen für die Konsolidierungsvorbereitung in SAP ERP und SAP S/4HANA

In SAP S/4HANA gibt es mit dem Universal Journal nur mehr eine Tabelle, in der alle für das externe und interne Rechnungswesen inklusive Konsolidierungsvorbereitung relevanten Informationen gespeichert werden (siehe Abbildung 2-4).

### 2.2.2 Das Universal Journal in SAP S/4HANA

In SAP S/4HANA stellt das Universal Journal die einzige Quelle der Wahrheit („Single Source of Truth“) für alle Informationen dar, die mit dem Rechnungswesen zusammenhängen (vgl. Abbildung 2-5).

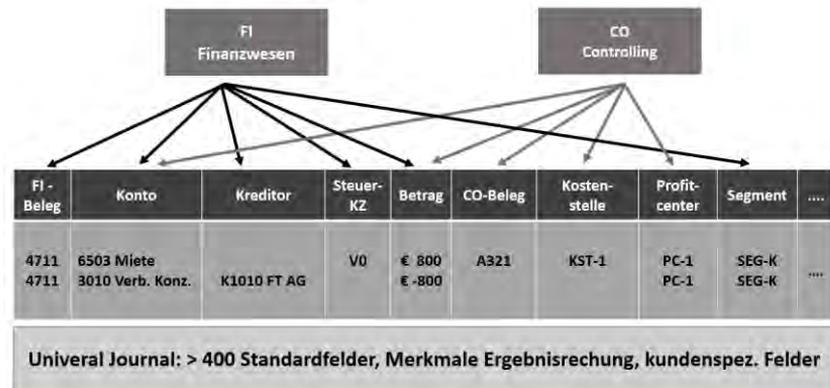


Abbildung 2-5: Universal Journal als Quelle der Wahrheit für Finanzwesen und Controlling

Der technische Name dieser Tabelle zur Darstellung der Ist-Daten ist „ACDOCA“. Das Universal Journal umfasst mehr als 400 Standardfelder wie auch die Merkmale der Ergebnisrechnung. Zusätzlich können bei Bedarf kundenspezifische Felder hinzugefügt werden.

Die Grafik in Abbildung 2-5 zeigt die gespeicherten Informationen zu einer von der Konzernmutter erhaltenen steuerfreien Mietrechnung über 800 EUR. Im universellen Beleg sind jetzt alle für das Finanzwesen und das Controlling relevanten Informationen gespeichert. Schlüssel dieser Tabelle ist die FI-Belegnummer. Relevant für die Finanzbuchhaltung sind primär die Hauptbuchkonten, der Kreditor, das Steuerkennzeichen und der Betrag. Der Controller ist an den Kosten je Kostenstelle und Profitcenter interessiert. Da in SAP S/4HANA jede CO-Kostenart ein FI-Konto darstellt und als solches anzulegen ist, können das externe und das interne Rechnungswesen auf das gleiche Konto und den gleichen Betrag zurückgreifen. Ein getrennter, selbstständiger CO-Beleg muss nicht mehr erstellt werden und jede Notwendigkeit zur Abstimmung entfällt daher. Aus Gründen der Kompatibilität schreibt das System aber weiterhin eine künstliche CO-Belegnummer (in Abbildung 2-5 beispielsweise A123) in das Universal Journal.

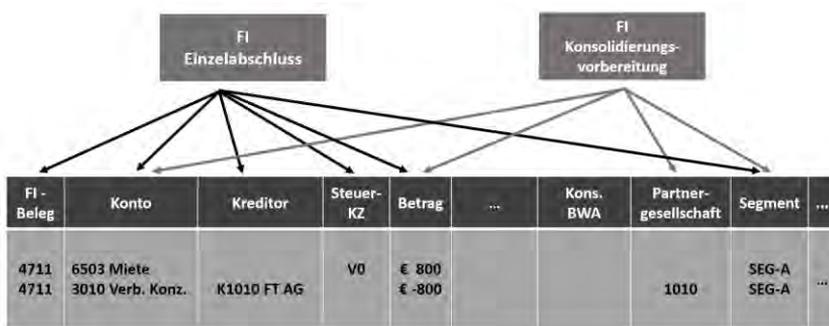


Abbildung 2-6: Universal Journal als Quelle für den Einzel- und Gruppenabschluss

Das Universal Journal stellt die Quelle sowohl für den Einzel- als auch für den Konzernabschluss dar (vgl. Abbildung 2-6). Neben dem Konto und Betrag werden für die Konsolidierungsvorbereitung auch die Partnergesellschaft, die Konsolidierungsbewegungsart, das Segment und bei Bedarf auch weitere Informationen fortgeschrieben.

Zur optimalen Konsolidierungsvorbereitung in SAP S/4HANA bedarf es Systemeinstellungen und Stammdaten. Dann ist bei jeder Buchung sicherzustellen, dass die für die Konsolidierung und das Konzerncontrolling notwendigen Informationen im universellen Beleg gespeichert werden.

## 2.3 Systemeinstellungen und Stammdaten für die Konsolidierungsvorbereitung in SAP S/4HANA

Um die gesetzliche Konzernkonsolidierung wie auch die Konzernsteuerung bereits im operativen Rechnungswesen der Einzelgesellschaft bestmöglich zu unterstützen, sind viele Systemeinstellungen und Stammdaten notwendig. Nachfolgend werde ich einige wichtige Themenbereiche auswählen und diese näher beschreiben.

### 2.3.1 Buchungskreis und Gesellschaft

Der Konzern ist mit seinen drei Firmen in SAP S/4HANA mehrfach anzulegen. Zunächst ist für jede Firma ein Buchungskreis als Organisationseinheit für die operative Buchhaltung zu definieren. Die Darstellung der Intercompany-Beziehung in den Geschäftsprozessen erfolgt über die Organisationseinheit Gesellschaft. Es empfiehlt sich für die Gesellschaft, den gleichen Schlüssel wie für den Buchungskreis zu verwenden und dann eine 1:1-Zuordnung vorzunehmen (vgl. Abbildung 2-7).

BuKr.	Name der Firma		Gesellschaft	Name der Gesellschaft
1010	FT AG	→	1010	FT AG
1011	FT DE GmbH	→	1011	FT DE GmbH
1710	FT US Ltd	→	1710	FT US Ltd

Abbildung 2-7: Buchungskreis und Gesellschaft

Vergibt die FT AG beispielsweise ein Darlehen an die FT DE GmbH, wird dieser Geschäftsvorfall im Buchungskreis 1010 mit Bezug zur Partnergesellschaft 1011 und im Buchungskreis 1011 mit Bezug zur Partnergesellschaft 1010 abgebildet.

### 2.3.2 Zentraler Geschäftspartner

Verrechnet die Muttergesellschaft Leistungen an die Tochtergesellschaft, wird dies über die Debitoren- bzw. Kreditorenbuchhaltung abgewickelt. In SAP S/4HANA ersetzt der zentrale Geschäftspartner den traditionellen Ansatz von Kreditoren und Debitoren. Das bedeutet, dass für jede der drei Firmen genau ein Geschäftspartner vom Typ Organisation anzulegen ist und diesem Geschäftspartner dann mehrere Rollen zuzuordnen sind (vgl. Abbildung 2-8).

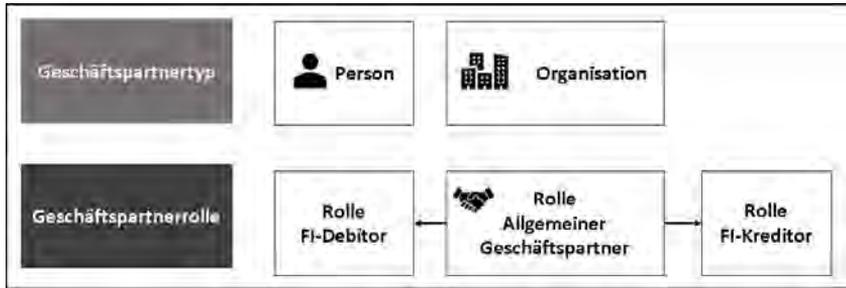


Abbildung 2-8: Zentraler Geschäftspartner

Zu empfehlen ist, im Customizing eine eigene Gruppierung für Konzerngesellschaften mit einem externen Nummernkreis anzulegen und der FT AG als Geschäftspartnernummer beispielsweise K1010 (,K' für Konzerngesellschaft und ,1010' für Gesellschaft 1010) zu vergeben. Alternativ böte sich auch C1010 oder nur 1010 an. Zunächst ist der Geschäftspartner in der allgemeinen Rolle anzulegen und dort Name und Adresse zu hinterlegen (siehe Abbildung 2-9).

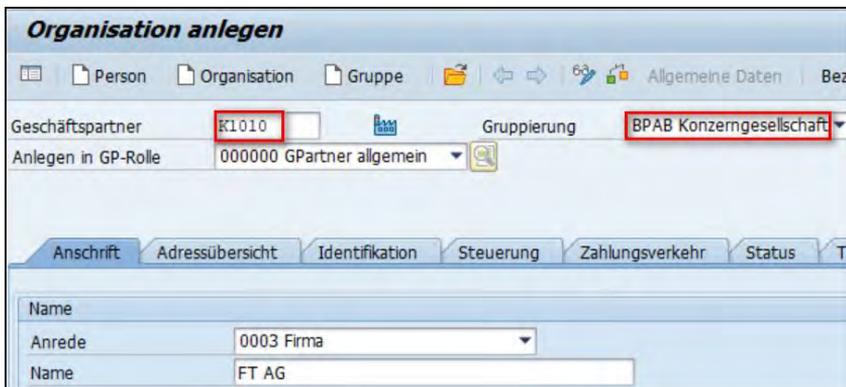


Abbildung 2-9: Geschäftspartner mit allgemeiner Rolle

Aus Sicht der Buchungskreise 1011 (FT DE GmbH) und 1710 (FT US Ltd.) ist der Geschäftspartner K1010 (FT AG) in der Rolle FI-Kreditor (siehe Abbildung 2-10) anzulegen. In dieser Rolle ist übergreifend die Partnergesellschaft 1010 zuzuordnen und in der Buchungskreissicht jeweils das Abstimmkonto 21300000 für Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen und nicht das Abstimmkonto 21000000 für Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zu hinterlegen.

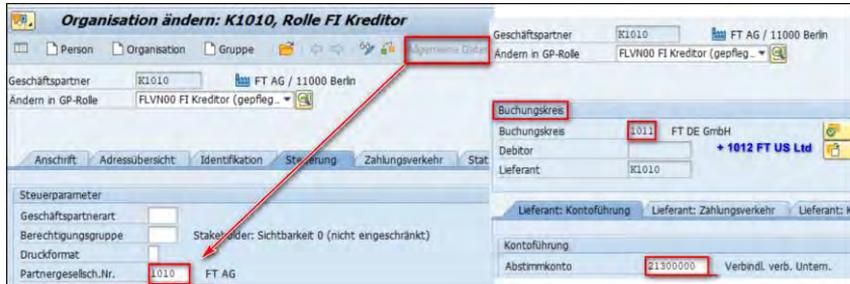


Abbildung 2-10: Geschäftspartner mit Rolle FI-Kreditor

### 2.3.3 Parallele Rechnungslegung mit dem Ledgermodell

In SAP S/4HANA werden die Daten des externen und internen Rechnungswesens im Universal Journal in einem oder mehreren Ledgern (Büchern) gespeichert. Das Ledger 0L ist als verpflichtendes und führendes Ledger vordefiniert. Weitere Ledger können bei Bedarf angelegt werden.

Wie bereits erwähnt, sollen alle drei Firmen eine parallele Rechnungslegung nach IFRS und Local GAAP betreiben. In SAP S/4HANA kann die parallele Rechnungslegung mit dem Ledger- oder dem Kontenmodell betrieben werden. Beim Ledgermodell wird für jede Rechnungslegungsvorschrift ein eigenes Ledger definiert (vgl. Abbildung 2-11).

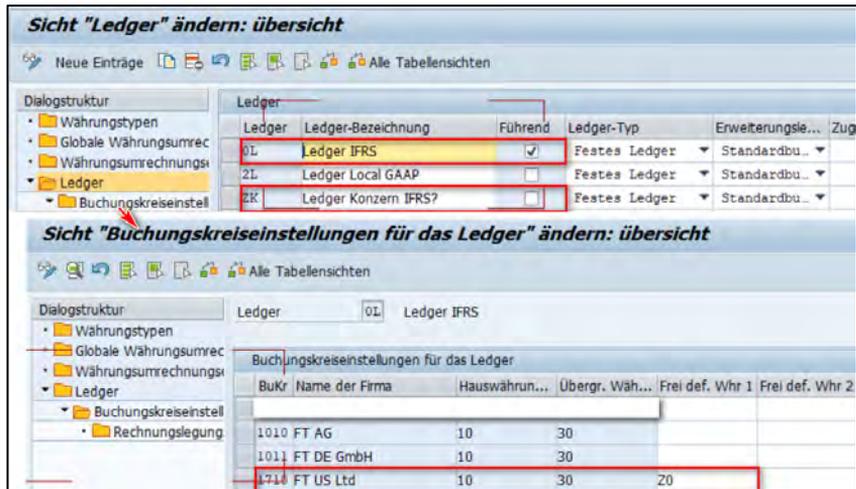


Abbildung 2-11: Ledgermodell für parallele Rechnungslegung nach IFRS und Local GAAP

Zunächst ist die Frage zu entscheiden, ob IFRS oder Local GAAP die führende Rechnungslegung ist. Da sowohl der gesetzliche Konzernabschluss als auch die interne Unternehmenssteuerung nach IFRS erfolgen, wurde IFRS als führende Rechnungslegungsvorschrift gewählt. Die in diesem Ledger gespeicherten Informationen werden dann für den Einzel- und

Konzernabschluss wie auch für das lokale und Konzerncontrolling verwendet. Zu überlegen ist aber auch, ob für die Konzernsicht ein eigenes Konzernledger angelegt werden soll. Damit könnte eventuell eine unterschiedliche Bewertung der Anlagen und Materialbestände aus Konzernsicht leichter ermöglicht werden.

Die gebuchten Beträge werden in Hauswährung, in übergreifender Währung und bis zu 8 frei definierbaren Währungen fortgeschrieben. Die Hauswährung ist die Währung des Buchungskreises, die übergreifende Währung ist die Konzernwährung. In unserem Beispiel ist die Buchungskreiswährung für den Buchungskreis 1710 USD und die Konzernwährung EUR. Achten Sie darauf, den Währungstyp 30 und nicht 20 (Kostenrechnungskreiswährung) zu verwenden. Die Umrechnung von USD in EUR erfolgt mit dem aktuellen Mittelkurs laut Kurstabelle. Möchte der Konzern jedoch eine Umrechnung von USD in EUR mit einem vordefinierten Konzernumrechnungskurs, bietet es sich an, diese Umrechnung in einem frei definierbaren Währungsfeld abzuspeichern. In unserem Beispiel haben wir das mit dem kundenspezifischen Währungstyp Z0 gemacht.

### 2.3.4 Kontenplan und Sachkonten

Die operative Buchhaltung erfolgt mithilfe des verpflichtenden operativen Kontenplanes. Zusätzlich kann ein Landeskostenplan bzw. ein Konzernkontenplan verwendet werden. Da der Konzernabschluss in der Regel auf Ebene eines weniger detaillierten Positionsplanes erfolgt, ist zu überlegen, ob dieser Positionsplan nicht als Konzernkontenplan in SAP S/4HANA hinterlegt werden sollte und jedes operative Konto nicht mit der Konzernkontonummer verknüpft werden sollte (vgl. Abbildung 2-12).

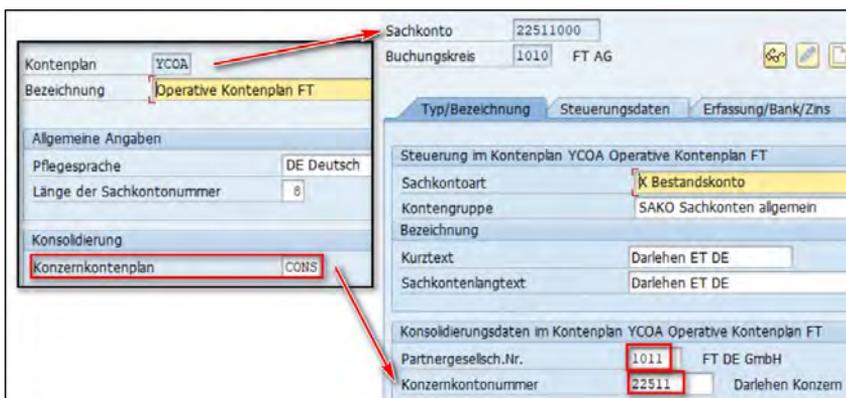


Abbildung 2-12: Operativer Kontenplan und Konzernkontenplan

In unserem Fallbeispiel verwenden wir den operativen Kontenplan YCOA und haben diesen mit dem Konzernkontenplan CONS verknüpft. Das Sachkonto 22511000 für das Darlehen an die deutsche Vertriebstochter ist mit der Partnergesellschaft 1011 und mit der Konzernkontonummer 22511 verknüpft.

### 2.3.5 Belegart

Im Zusammenhang mit der Konsolidierung sind bei den Einstellungen zur Belegart die Kennzeichen ‚Gesellschaftsübergreifend‘ und ‚Partnergesellschaft eingebbar‘ wichtig (vgl. Abbildung 2-13). Normalerweise wird die Partnergesellschaft vom Stammsatz des Geschäftspartners bzw. des Sachkontos abgeleitet und muss nicht manuell erfasst werden. Diese Partnergesellschaft wird dann auch in jeder Belegzeile fortgeschrieben.

Das Kennzeichen ‚Gesellschaftsübergreifend‘ bedeutet, dass zwei Partnergesellschaften bzw. eine Partnergesellschaft und ein anderer Geschäftspartner in einem Beleg gebucht werden können. Das Kennzeichen ‚Partnergesellschaft eingebbar‘ bedeutet, dass die Partnergesellschaft im Beleg eingegeben werden kann. Sind beide Felder angekreuzt, erfolgt die Eingabe der Partnergesellschaft auf Belegpositionsebene. Ist nur dieses Feld angekreuzt, erfolgt die Eingabe auf Belegkopfebene und ist dann für alle Belegpositionen relevant.

The screenshot shows the SAP S/4HANA configuration screen for 'Sicht "Belegarten" ändern: Detail'. The 'Belegart' is set to 'CC' and 'Gesellsch.übergr.'. Under 'Eigenschaften', 'Nummernkreis' is 24, and there is a 'Nummernkreis-Informationen' button. Under 'Erlaubte Kontoarten', 'Sachkonto' is checked. Under 'Steuerung', 'Gesellschaftsüberg.' and 'Partnergesellschaft eingebbar' are checked and highlighted with red boxes.

Eigenschaften	
Nummernkreis	24
Storno-Belegart	
Berechtigungsgruppe	

Erlaubte Kontoarten	Steuerung
<input type="checkbox"/> Anlagen	<input type="checkbox"/> Netto-Belegart
<input type="checkbox"/> Debitor	<input type="checkbox"/> Deb/Kred-Prfg
<input type="checkbox"/> Kreditor	<input type="checkbox"/> Negativbuchungen zulässig
<input type="checkbox"/> Material	<input checked="" type="checkbox"/> Gesellschaftsüberg.
<input checked="" type="checkbox"/> Sachkonto	<input checked="" type="checkbox"/> Partnergesellschaft eingebbar

Abbildung 2-13: Einstellungen zur Belegart

### 2.3.6 Erlöse mit verbundenen Unternehmen

Sowohl aus Sicht der Einzelgesellschaft als auch aus Sicht des Konzerns ist es wichtig, zwischen externen Erlösen und Erlösen innerhalb des Konzerns zu unterscheiden. Viele Unternehmen lösen dies über unterschiedliche Erlöskonten und steuern dies über die Kontenfindung im Vertrieb mithilfe einer Kennzeichnung, die im Feld ‚Kontierungsgruppe Kunde‘ in der vertriebspezifischen Rolle Kunde beim Geschäftspartner vorgenommen wird (vgl. Abbildung 2-14).

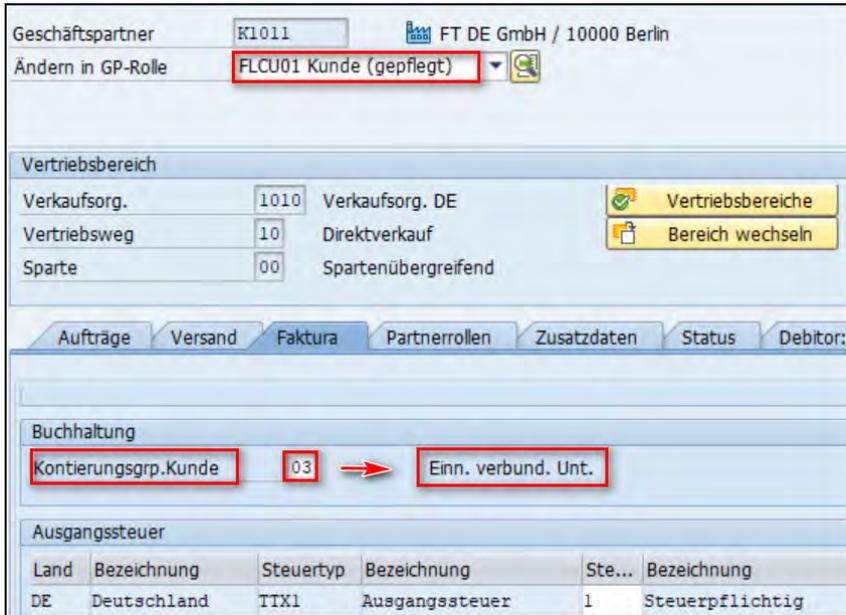


Abbildung 2-14: Kontierungsgruppe Kunde im Stammsatz des Geschäftspartners

Eine andere Möglichkeit, zwischen internen und externen Umsätzen zu unterscheiden, ist die Verwendung eines eigenen Merkmals in der Ergebnis- und Marktsegmentrechnung (siehe Abbildung 2-15).

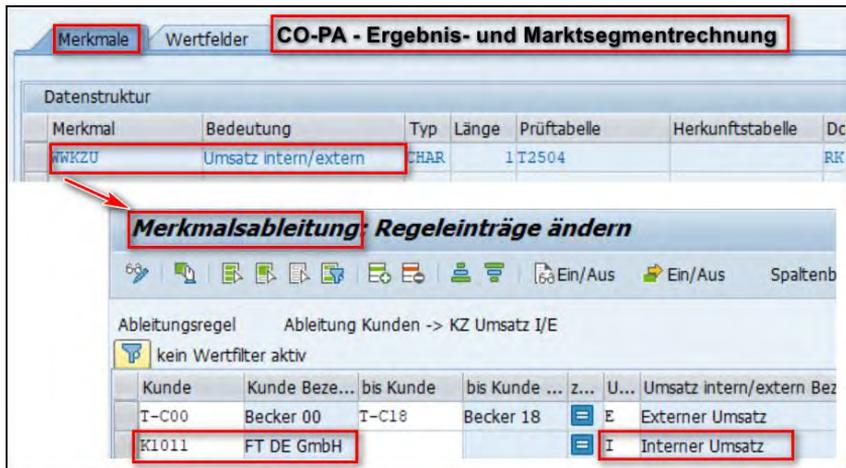


Abbildung 2-15: Merkmal 'Umsatz intern/extern' im Modul Ergebnis- und Marktsegmentrechnung

In unserem Beispiel wurde das Merkmal WWKZU (Umsatz intern/extern) angelegt und dem Ergebnisbereich und dadurch auch dem Universal

Journal hinzugefügt. Über eine Merkmalsableitung wird das Merkmal dann automatisch gefüllt: mit der Ausprägung ‚E‘, wenn es sich um einen externen Kunden handelt, und mit der Ausprägung ‚I‘, wenn es sich um eine Konzerngesellschaft handelt.

### 2.3.7 Materialbewertung

In SAP S/4HANA wird jedes Material mit dem Preis laut Preissteuerung bewertet. Das ist entweder der Standardpreis oder der gleitende Durchschnittspreis. Dieser Wert entspricht der legalen Bewertung aus Sicht der Einzelgesellschaft. In SAP S/4HANA gibt es aber auch die Möglichkeit, eine Bewertung aus Konzernsicht zusätzlich im gleichen Ledger oder alternativ in einem eigenen Konzernledger abzuspeichern und diese Bewertung in der Buchhaltungssicht des Materialstamms anzuzeigen. In unserem Beispiel beträgt der gesetzliche Wert aus Sicht der Einzelgesellschaft 20,39 EUR und der um den Zwischengewinn reduzierte Konzernansatz 16,00 EUR (siehe Abbildung 2-16).



Abbildung 2-16: Konzernbewertung als zusätzliche Bewertung im Materialstamm

Ein anderes Bewertungsproblem ergibt sich dann, wenn eine Vertriebs-tochter das gleiche Material sowohl von der produzierenden Muttergesellschaft als auch von einem externen Lieferanten beziehen kann. Aus Sicht des Einzelabschlusses stellt das Material in beiden Fällen Bestand dar, aus Konzernsicht im zweiten Fall jedoch den Bestand an Fertigerzeugnissen. Gelöst werden kann dieses Problem durch unterschiedliche Bewertungsarten (siehe Abbildung 2-17). Werden unterschiedliche Bewertungsarten verwendet, ist die gewünschte Bewertungsart (in unserem Beispiel ‚INT‘ für interne Beschaffung) bei Aufruf der Buchhaltungssicht des Materialstamms einzugeben (siehe Abbildung 2-17).



Abbildung 2-17: Verwendung unterschiedlicher Bewertungsarten im Materialstamm

### 2.3.8 Konsolidierungsbewegungsart

Um im Rahmen der gesetzlichen Konsolidierung einen Anlagen-, Rückstellungs- und Kapitalspiegel erstellen zu können, ist bei jeder Buchung auf einem Anlage-, Rückstellungs- bzw. Kapitalkonto eine Konsolidierungsbewegungsart zu erfassen. Um dies zu gewährleisten, sollte bei diesen Konten über den Feldstatus das Feld Konsolidierungsbewegungsart als Muss-Feld eingestellt werden. Die Bewegungsarten sollten auch eine bestimmte Systematik aufweisen. So könnten die Bewegungsarten des Anlagevermögens mit 1, die der Rückstellungen mit 5 beginnen (siehe Abbildung 2-18 – linker Bereich).

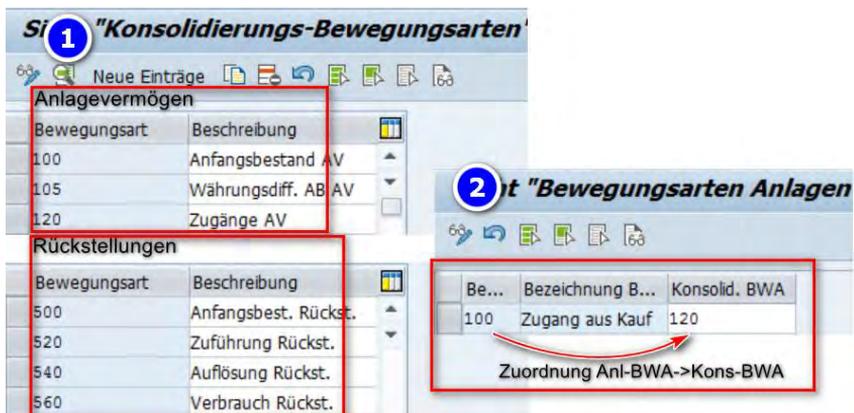


Abbildung 2-18: Konsolidierungsbewegungsarten

Von der Konsolidierungsbewegungsart zu unterscheiden ist die Anlagenbewegungsart für die Erstellung eines Anlagenspiegels (auch Anlagengitter genannt) auf Ebene der Einzelgesellschaft. Durch die Verknüpfung der Anlagenbewegungsart mit der Konsolidierungsbewegungsart leitet das

System diese bei jeder Anlagenbuchung automatisch ab (siehe Abbildung 2-18 – rechter Teil).

## 2.4 Geschäftsprozesse zwischen Unternehmen im gleichen Konzern und mit externen Unternehmen sowie die Dotierung von Rückstellungen

Nachfolgend soll die Verrechnung einer Konzernleistung aus Sicht der leistenden und leistungsempfangenden Gesellschaft dargestellt werden. Als Beispiel dient die Verrechnung von 800 EUR für die Vermietung von Räumlichkeiten im Bürogebäude 1. Diese Geschäftsvorfälle sollen auch mit solchen außerhalb des Konzerns verglichen werden. Abschließend wird noch die Dotierung einer Rückstellung unter Verwendung der Konsolidierungsbewegungsart gezeigt. Zur Vereinfachung und übersichtlichen Darstellung erfolgt die Abwicklung nicht über die Module Vertrieb und Materialwirtschaft, sondern durch gleichlautende, manuelle Buchungen über das Modul Finanzbuchhaltung. Die Buchungen erfolgen nur wegen der besseren Lesbarkeit der Screenshots über die „SAP GUI“-Oberfläche.

### 2.4.1 Verbuchung der Ausgangsrechnung bei der leistenden Gesellschaft

Die FT AG (leistende Muttergesellschaft) verbucht im Buchungskreis 1010 die Ausgangsrechnung über 800 EUR als Forderung gegen die FT DE GmbH (leistungsempfangende Tochtergesellschaft) auf den Debitor K1010 (siehe Abbildung 2-19).

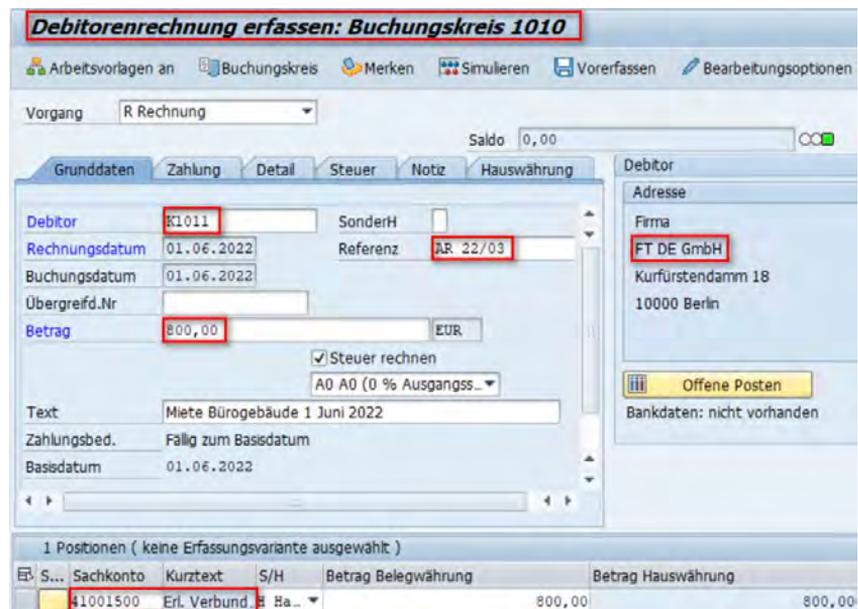


Abbildung 2-19: Verbuchung der Debitorenrechnung bei der leistenden Gesellschaft (19)

Die Erlöse werden auf das Konto 41001500 (Erl. Verbund. Unternehmen) gebucht und als CO-Kontierungsobjekt wird Ergebnisobjekt ausgewählt. Nach Eingabe des Kunden und Materials wird das Kennzeichen ‚Umsatz intern/extern‘ mit ‚I‘ für internen Umsatz auch automatisch abgeleitet (siehe Abbildung 2-20).



Abbildung 2-20: Automatische Ableitung des Kennzeichens ‚Umsatz intern/extern‘

Die Partnergesellschaft 1010 und das Abstimmkonto ‚Forderungen verb. Unternehmen‘ wird automatisch vom Debitor bestimmt. Das Segment wird vom Profitcenter abgeleitet (siehe Abbildung 2-21).

**Beleg anzeigen: Hauptbuch**

Steuern Anzeigewährung Erfassungssicht Anderes Ledger

**Erfassungssicht**  
 Belegnummer: 1800000502    Buchungskreis: 1010    Geschäftsjahr: 2022  
 Belegdatum: 01.06.2022    Buchungsdatum: 01.06.2022    Periode: 6  
 Referenz: AR 22/03    Übergreifd.Nr:    Ledger-Gruppe:     Texte vorhanden  
 Währung: EUR

**Ledger 0L**  
 Geschäftsjahr: 2022    Periode: 6

BuKr.	Pos	LPos	BS	St	Konto	Bezeichnung	Betrag	Währ	St	Kostenstelle	Profitcenter	Segment	PartGs
1010	1	000001	01		22300000	Forderung Verbundene	800,00	EUR	A0		YB111	1000_B	1011
1010	2	000002	50		41001500	Erl. Verbund. - Erz.	800,00-	EUR	A0		YB111	1000_B	1011
							<b>0,00</b>	<b>EUR</b>					

Abbildung 2-21: FI-Beleg der gebuchten Ausgangsrechnung

Im Universal Journal sind alle Informationen für das externe und interne Rechnungswesen wie auch die Konsolidierungsvorbereitung gespeichert.

Als Vergleich wurde auch eine zweite Rechnung über 1.000 EUR an einen externen Kunden verbucht. Bei dieser wird ein anderes Erlöskonto verwendet und das Feld Partnergesellschaft ist leer (siehe Abbildung 2-22).

**Universal Journal** Buchungsbearbeitungen

durchsuchende Tabelle: A/CDOCA  
 Zahl Treffer: 4  
 Zeit: 0  
 Maximale Trefferzahl: 500

Items einfügen

Ld	BuKr.	Belegnummer	BuZei	Buch.dat.	Art	Konto	Debitor	PartGs	ObjArt	Kostenst.	Prctr	Segment	Verk. Pro	
0L	1010	18000000502	000001	01.06.2022	DR	123000000	K1011	I011	Miete Bürogebäude 1 Juni 2022	EO	YB111	1000_B	T-S118	
0L	1010	18000000502	000002	01.06.2022	DR	410015000	K1011	I011	Miete Bürogebäude 1 Juni 2022	EO	YB111	1000_B	T-S118	
										0,00				
0L	1010	18000000504	000001	02.06.2022	DR	121000000	T-C18		Miete Bürogebäude 2 Juni 2022	EO	YB111	1000_B	T-S118	
0L	1010	18000000504	000002	02.06.2022	DR	410000000	T-C18		Miete Bürogebäude 2 Juni 2022	EO	YB111	1000_B	T-S118	
										0,00				
										**	0,00			

Abbildung 2-22: Darstellung der gebuchten Ausgangsrechnungen im Universal Journal

### 2.4.2 Verbuchung der Eingangsrechnung bei der leistungsempfangenden Gesellschaft

Die FT DE GmbH (leistungsempfangende Tochtergesellschaft) verbucht im Buchungskreis 1011 die Eingangsrechnung über 800 EUR als Verbindlichkeit gegen die FT AG (leistende Muttergesellschaft) auf den Debitor K1010 (siehe Abbildung 2-23).

**Kreditorenrechnung erfassen: Buchungskreis 1011**

Vorgang: R Rechnung Saldo: 0,00

Grunddaten | Zahlung | Detail | Steuer | Notiz | Hauswährung

Kreditor: K1010  
 Rechnungsdatum: 01.06.2022  
 Buchungsdatum: 01.06.2022  
 Betrag: 800,00 EUR  
 Text: Miete Bürogebäude 1 Juni 2022  
 Zahlungsbed.: Fällig zum Basisdatum

Kreditor: FT AG  
 Adresse: Bahnhofstrasse 10  
 11000 Berlin

1 Positionen ( keine Erfassungsvariante ausgewählt )

S...	Sachkonto	Kurztext	S/H	Betrag	Belegwährung	Bu...	Partn...	Ge...	Pa...	Kostenst
✓	63005000	Miete	S So...	800,00	1011					1011

Abbildung 2-23: Verbuchung der Kreditorenrechnung bei der leistungsempfangenden Gesellschaft über die GUI-Oberfläche

Die Partnergesellschaft 1011 und das Abstimmkonto ‚Verbindlichkeiten verb. Unternehmen‘ wird automatisch vom Kreditor bestimmt (siehe Abbildung 2-24 bzw. Abbildung 2-25 für diese und anschließende Erläuterungen). Der Aufwand bzw. die Kosten werden auf das Konto 63005000 (Miete) gebucht und als CO-Kontierungsobjekt wird die Kostenstelle 1011 für das Gebäude 1 ausgewählt. Von der Kostenstelle 1011 werden das Profitcenter T-PCA01 und das Segment 1000\_A abgeleitet und dieses auch auf die Belegzeile der Verbindlichkeit übertragen. Damit ist eine Segmentberichterstattung auf Einzel- und Konzernebene möglich.

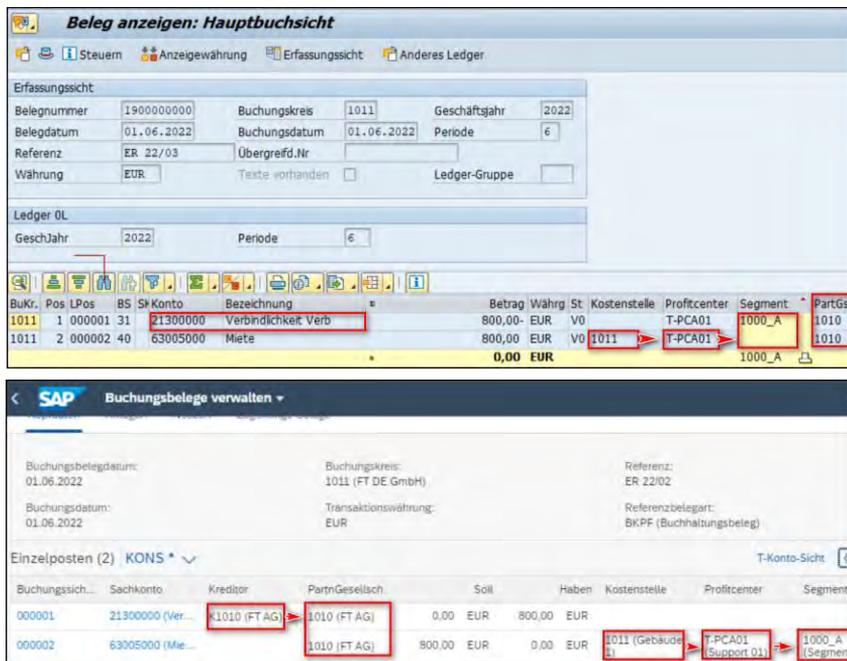


Abbildung 2-24: FI-Beleg der gebuchten Eingangsrechnung in der GUI- bzw. Fiori-Oberfläche

In Abbildung 2-25 finden Sie eine Darstellung dieser Eingangsrechnung und einer weiteren externen Eingangsrechnung im Universal Journal.

Seite einfügen

**ACDOCA - Universal Journal**

Ld	BuKr.	Belegnummer*	BuZei	Buch.dat.	Art	Konto	Lieferant	PartGs	Btr	BuKrsW	Text	Avt	Kostenst.	Profitcenter	Segment
0L	1011	19000000000	000001	01.06.2022	KR	213000000	K1010	1010	800,00-	Miete Bürogebäude	1 Juni 2022	KS	1011	T-PCA01	1000_A
0L	1011		000002	01.06.2022	KR	630050000			800,00	Miete Bürogebäude	1 Juni 2022	KS	1011	T-PCA01	1000_A
										0,00					
0L	1011	19000000001	000001	02.06.2022	KR	211000000	T-AV18		1.190,00-	Miete Büroeinrichtung	Juni 2022	KS		T-PCA01	1000_A
0L	1011		000002	02.06.2022	KR	630050000			1.000,00	Miete Büroeinrichtung	Juni 2020	KS	1011	T-PCA01	1000_A
0L	1011		000003	02.06.2022	KR	126000000			190,00	Miete Büroeinrichtung	Juni 2020	KS		T-PCA01	1000_A
										0,00					
										0,00					
										0,00					

Abbildung 2-25: Darstellung der gebuchten Ausgangsrechnungen im Universal Journal

### 2.4.3 Verbuchung der Rückstellung unter Verwendung der Konsolidierungsbewegungsart

Die FT DE GmbH muss eine Rückstellung in Höhe von 2.000 EUR für Rechts- und Beratungskosten bilden. Sowohl die Einzelgesellschaft als auch der Konzern möchten einen Rückstellungsspiegel direkt aus dem System erstellen. Das Feld Konsolidierungsbewegungsart wurde daher am Konto 24090000 („Sonstige Rückstellungen“) als Muss-Feld definiert. Bei der Buchung ist dann in der Belegposition der Rückstellung die Bewegungsart 520 für Dotierung bzw. Zugang Rückstellungen einzugeben. Der gebuchte Beleg mit Konto, Betrag und Bewegungsart ist in Abbildung 2-26 dargestellt.

The screenshot shows the SAP 'Beleg anzeigen: Erfassungssicht' (Document Display: Entry View) for document number 100000000. The entry is dated 30.06.2022 and is in EUR. The table below shows the journal entry details:

Bu...	P...	BS	Konto	Bezeichnung	Betrag	Währg	BWA	St	Kostenst.	Profitcenter	Segment
1011	1	40	65300000	Rechts-/Berat.kosten	2.000,00	EUR		VO	1011	T-PCA01	1000_A
	2	50	24090000	Sonstige Rückstell.	2.000,00-	EUR	520				

Abbildung 2-26: FI-Beleg der gebuchten Rückstellung mit Konsolidierungsbewegungsart

### 2.5 Neue Analysemöglichkeiten in SAP S/4HANA

In SAP S/4HANA gibt es zahlreiche neue Analysemöglichkeiten. Neben den klassischen Auswertungen über die „SAP GUI“-Oberfläche werden über das SAP Fiori Launchpad moderne, webbasierte und über SAP Analysis for MS Office flexible, Excel-basierte Werkzeuge angeboten (siehe Abbildung 2-27).



Abbildung 2-27: Analysemöglichkeiten in SAP S/4HANA

Im Rahmen dieses Artikels sollen nur einige Analysemöglichkeiten gezeigt werden.

### 2.5.1 Recherchebericht zur Darstellung des internen und externen Umsatzes

Durch die Verwendung des Kennzeichens ‚Umsatz intern/extern‘ in der kalkulatorischen oder buchhalterischen Ergebnisrechnung kann durch einen sehr einfach zu erstellenden Recherchebericht der Umsatz nicht nur nach Kunden, sondern auch nach externem (mit konzernfremden Unternehmen) und internem Umsatz (mit anderen Konzerngesellschaften) getrennt dargestellt werden (siehe Abbildung 2-28).

**Ergebnisbericht Umsatz intern/extern ausführen**

Kopf Selektionsdatum  
 PER/JAHR VON: 006.2022  
 PER/JAHR BIS: 006.2022

Navigation	Umsatz intern/ext...		Erlös
• Umsatz intern	• E	Externer Umsatz	1.000,00
• Kunde	• I	Interner Umsatz	800,00
	• Ergebnis		1.800,00

Navigation	Kunde		Erlös
• Umsatz intern/	• K1011	FT DE GmbH	800,00
• [Kunde]	• T-C18	Becker 18	1.000,00
	• Ergebnis		1.800,00

Abbildung 2-28: Recherchebericht zur Umsatzanalyse



**Einzelposten (1) mit\_P\_Gesellschaft \***

Status: Buchungsbetrag    Buc...: Buchungsdatum    Lieferant    Partnergese...    Betrag in BuKr

Buchungskreis: 1011 - FT DE GmbH    KR    01.06.2022    **K1010 (FT AG)**    **1010**    **-800,00**

Sachkonto: 21300000 - Verbindlichkeiten verbundene Unternehmen

**19000000000**    **-800,00**

---

**Beleg in T-Konten-Sicht**

Buchungsbetrag: 1    **19000000000**

Buchungsbeleg: **19000000000**

Buchungskreis: 1011

Geschäftsjahr: 2022

Ledger: 0L

**Erfolgskonten**    **Bestandskonten**

63005000 Miete 1011/0L/2022	Soll: 800,00 EUR	21300000 Verbindlichkeit Verb 1011/0L/2022	Haben: 800,00 EUR
Soll	Haben	Soll	Haben
800,00 EUR			<b>800,00 EUR</b>

Abbildung 2-30: Anzeige Einzelposten und Beleganzeige in T-Konten-Form

### 2.5.3 SAP Analysis zur Darstellung von Bilanz/GuV und Rückstellungsspiegel

SAP Analysis for MS Excel ist ein ausgezeichnetes Werkzeug, um mehrdimensionale Berichte direkt in der Excel-Oberfläche auszuführen.

Name Box	A	B	C
1		Betrag	EUR
2	Sachkonto		0.00
3	[-] Bilanzposten gem. §	1010	5,190.00
4	[+] A K T I V A	10100ASSETS	-8,990.00
5	[-] P A S S I V A	10100LIABILITIES	-5,000.00
6	[+] A. Eigenkapital	10102010000	-2,000.00
7	[+] B. Rückstellungen	10102020000	-1,990.00
8	[-] C. Verbindlichkeiten	10102030000	-1,190.00
9	[+] 4. Verbindlichkeiten	10102034000	-800.00
10	[+] 6. Verbind. gegenübe	10102036000	3,800.00
11	[-] GEWINN- u. VERLUSTRE	10103000000	3,800.00
12	[-] 20. Jahresüberschuss	10103100000	3,800.00
13	[-] 14. Ergebnis der gew	10103200000	3,800.00
14	[-] 8. Weitere sonstige	10103180000	1,800.00
15	Miete	63005000	2,000.00
16	Rechts-/Berat.kosten	65300000	

Abbildung 2-31: Anzeige Bilanz/GuV mit SAP Analysis for MS Excel

Wenn wir den Bericht (bzw. genauer gesagt die BW-Query) ‚GuV – Istdaten‘ aufrufen und nach dem Buchungskreis 1011 (FT DE GmbH) selektieren, werden uns die Bilanz und Gewinn-und-Verlust-Rechnung der FT DE GmbH angezeigt. Wir sehen beispielsweise Gesamtverbindlichkeiten von 1.990 EUR und einen Mietaufwand von 1.800 EUR (siehe Abbildung 2-31). Ziehen wir jetzt die Partnergesellschaft in die Spalten, werden die gesamte Bilanz und Gewinn-und-Verlustrechnung nach konzernintern und -extern unterteilt (siehe Abbildung 2-32).

	A	B	C	D	E
			Betrag intern	extern	
		Partnergesellschaft	001010	#	Gesamtergebnis
Sachkonto			EUR	EUR	EUR
[ - ] Bilanzposten gem. §	1010		0.00	0.00	0.00
[ + ] A K T I V A	10100ASSETS			5,190.00	5,190.00
[ - ] P A S S I V A	10100LIABILITIES		-800.00	-8,190.00	-8,990.00
[ + ] A. Eigenkapital	10102010000			-5,000.00	-5,000.00
[ + ] B. Rückstellungen	10102020000			-2,000.00	-2,000.00
[ - ] C. Verbindlichkeiten	10102030000		-800.00	-1,190.00	-1,990.00
[ + ] 4. Verbindlichkeiten	10102034000			-1,190.00	-1,190.00
[ + ] 6. Verbind. gegenüber	10102036000		-800.00		-800.00
[ - ] GEWINN- u. VERLUSTRE	10103000000		800.00	3,000.00	3,800.00
[ - ] 20. Jahresüberschuss	10103100000		800.00	3,000.00	3,800.00
[ - ] 14. Ergebnis der gew	10103200000		800.00	3,000.00	3,800.00
[ - ] 8. Weitere sonstige	10103180000		800.00	3,000.00	3,800.00
Miete	63005000		800.00	1,000.00	1,800.00
Rechts-/Berat.kosten	65300000			2,000.00	2,000.00

Abbildung 2-32: Anzeige Bilanz/GuV gesplittet nach intern und extern mit SAP Analysis

In der Spalte C werden alle Buchungen dargestellt, die die Gesellschaft 1010 (FT AG) betreffen, und in der Spalte D alle Buchungen, die keinen Konzernbezug haben.

Möchte man die Rückstellung von 2.000 EUR in Form eines Rückstellungsspiegels darstellen, ruft man dazu die entsprechende Auswertung auf. Die neu dotierte ‚Sonstige Rückstellung‘ wird unter der Bewegungsart 520 als Zuführung ausgewiesen (siehe Abbildung 2-33). Da kein Anfangsbestand vorhanden war, beträgt der Endbestand auch 2.000 EUR.

Rückstellungsspiegel				
		Anfangsbestand	Zuführung	Endbestand
Sachkonto		EUR	EUR	EUR
COA/24090000	Sonstige Rückstell.	0.00	-2,000.00	-2,000.00

Abbildung 2-33: Darstellung Rückstellungsspiegel mit SAP Analysis

## **2.6 Conclusio**

Die operative Buchhaltung bzw. das operative Controlling wird primär aus Sicht der Einzelgesellschaft betrieben. Für die Betrachtung aus Konzernsicht ist zunächst die Frage zu beantworten, welche Informationen für die Steuerung des Konzerns und den gesetzlichen Konzernabschluss notwendig sind. Auf der Basis dieser Anforderungen sind in SAP S/4HANA die Systemeinstellungen vorzunehmen und Stammdaten anzulegen. Bei jeder Buchung in der Einzelgesellschaft wird die entsprechende Konzerninformation im universellen Beleg zusätzlich gespeichert. Mit Embedded Analytics stehen den Anwendern auch zahlreiche neue und leistungsfähige Analysewerkzeuge zur Verfügung.

## **2.7 Literaturverzeichnis**

Preuss, Peter / Schmidt, Martin – Konzernreporting mit SAP S/4HANA Finance for Group Reporting, 2021, Espresso Tutorials GmbH, Gleichen

Weber, Karlheinz – Schnelleinstieg ins Finanzwesen (FI) mit SAP S/4HANA, 2019, Espresso Tutorials GmbH, Gleichen

Weber, Karlheinz / Frühwirth, Christine – Praxishandbuch Kreditorenbuchhaltung in SAP S/4HANA, 2021, Espresso Tutorials GmbH, Gleichen

## **2.8 Internetquellen**

SAP Online Hilfe: [help.sap.com/docs/](https://help.sap.com/docs/)

## 3 DATEV Konsolidierung – ein kompaktes Standardprozessmodell für KMUs

*Prof. Dr. Christian Bär, Martin Bulitta, Dr. Thilo Edinger (DATEV eG)*

### 3.1 Einleitung

Die DATEV eG ist der drittgrößte Anbieter für Business-Software in Deutschland und einer der großen europäischen IT-Dienstleister. Gegründet 1966, erzielt die Genossenschaft des steuerberatenden Berufsstandes heute einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro. Das Unternehmen mit Sitz in Nürnberg bildet mit Software, Cloud-Lösungen und Know-how die Basis für die digitale Zusammenarbeit zwischen dem Mittelstand und den steuerlichen Beraterinnen und Beratern, die sich um die betriebswirtschaftlichen Belange der Betriebe kümmern. Als Genossenschaft verkörperte DATEV von Anfang an den Community-Gedanken – zu einer Zeit, in der der Begriff weder bekannt noch Gegenstand öffentlicher Diskussionen war. Die genossenschaftliche Rechts- und Wirtschaftsform ermöglicht in besonderer Weise ein nachhaltiges unternehmerisches Handeln. Sie verpflichtet DATEV, den langfristigen Erfolg der Mitglieder in den Mittelpunkt zu stellen – dies ist ihr Daseinszweck, nicht der wirtschaftliche Erfolg des genossenschaftlichen Unternehmens selbst. Heute ist DATEV eine Gemeinschaft mit rund 40 000 Mitgliedern, für die ihre Genossenschaft ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, und begleitet insgesamt über 460 000 Kunden als partnerschaftlicher Lotse durch die Digitalisierung ihrer kaufmännischen Prozesse. Über diese Community unterstützt DATEV mittelbar 2,5 Millionen Unternehmen, Selbstständige, Kommunen, Vereine und Institutionen.

Das Angebotsspektrum umfasst über 200 Softwareprodukte und IT-Dienstleistungen für das klassische Kanzleigeschäft und weiterführende einzelne Beratungsfelder über das Kanzleimanagement bis hin zur digitalen Kanzlei-entwicklung in einer integrierten Softwarelandschaft. Darüber hinaus ist die Genossenschaft auch im Seminargeschäft, Fachrecherchen aktiv und betreibt eigene Verlagsmedien.

Datenschutz, Datensicherheit und steuerliche Compliance haben dabei höchste Priorität, denn die Vorteile der Digitalisierung können nur dann sinnvoll genutzt werden, wenn digitale Prozesse sicher ablaufen. Für die Genossenschaft sind Datenschutz und IT-Sicherheit seit jeher Teil ihrer Identität. Sie hat sich damit bei ihren Mitgliedern und deren Mandanten eine Vertrauensbasis erarbeitet, die es jeden Tag zu bestätigen gilt.

Das Produkt „DATEV Konsolidierung“ ist eingebettet in die Lösungen zur Erstellung und Prüfung von Jahresabschlüssen. Die wesentlichen Leistungsbereiche umfassen die Unterstützung im gesamten Konsolidierungsprozess sowie ein umfangreiches Berichtswesen. Funktionsinhalt und Tiefe sind dabei auf die speziellen Bedarfe kleiner und mittlerer Unternehmen ausgerichtet. Neben den eigentlichen Konzernabschlüssen spielt für die

mittelständischen Mandate die Erstellung eines Gruppenreportings eine wichtige Rolle.

Aus diesen Gründen liegt der Lösung ein Standardmodell zugrunde, welches ein schlankes und zielgerichtetes Vorgehen ermöglicht. Darauf aufbauend stehen Anpassungsmöglichkeiten zur Verfügung, um den individuellen Bedarfen der Mandate gerecht zu werden.

### 3.2 Unterstützung im gesamten Konsolidierungsprozess

Das Programm begleitet die Anwender systematisch durch den gesamten Konsolidierungsprozess: vom Einlesen der Abschlussdaten der einzelnen Einheiten über die Durchführung der Konsolidierungsmaßnahmen bis hin zur Dokumentation der Ergebnisse.

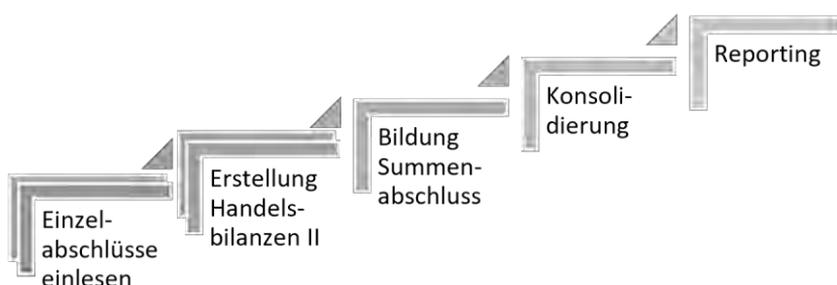


Abbildung 3-1: Konsolidierungsprozess (Quelle: eigene Darstellung DATEV)

Hierbei können auch Unternehmen mit unterschiedlichen Bilanzgliederungen, Gesellschaftsformen, Währungen oder Kontenrahmen einbezogen werden. Dadurch können auch unterschiedliche Abschlüsse einbezogen werden. Dies gilt auch für die Datenquellen. Neben dem Import eines vollständigen Bestandes aus DATEV-Kanzleirechnungswesen können auch Summen- und Saldenlisten aus beliebigen Buchführungsprogrammen importiert werden. Für den Fall, dass ein Einzelabschluss lediglich in Papierform vorliegt, besteht auch die Möglichkeit einer Direkterfassung von Postenwerten im Programm. Dabei können neben Jahres- auch Monatsverkehrszahlen importiert werden, z. B. für Zwischenabschlüsse oder zur Berücksichtigung saisonaler Verläufe in den Analysen.

### 3.3 Zusammenführung der Einzelabschlüsse und Vereinheitlichung auf eine gemeinsame fachliche Logik

Eine der Herausforderungen bei der Einbindung von Daten aus verschiedenen Programmen besteht in der Regel in der Heterogenität der Gesellschaften, die zu einem konsolidierten Abschluss zusammengefasst werden. Dies betrifft z. B. die Nutzung unterschiedlicher IT-Systeme, Rechtsformen, Kontenrahmen, Sachkontenlängen, Rechnungslegungsgrundsätze oder

Währungen. Mit DATEV Konsolidierung erfolgt die Zusammenführung zu einer einheitlichen Logik im Rahmen des Einlesens der Rechnungslegungsdaten.

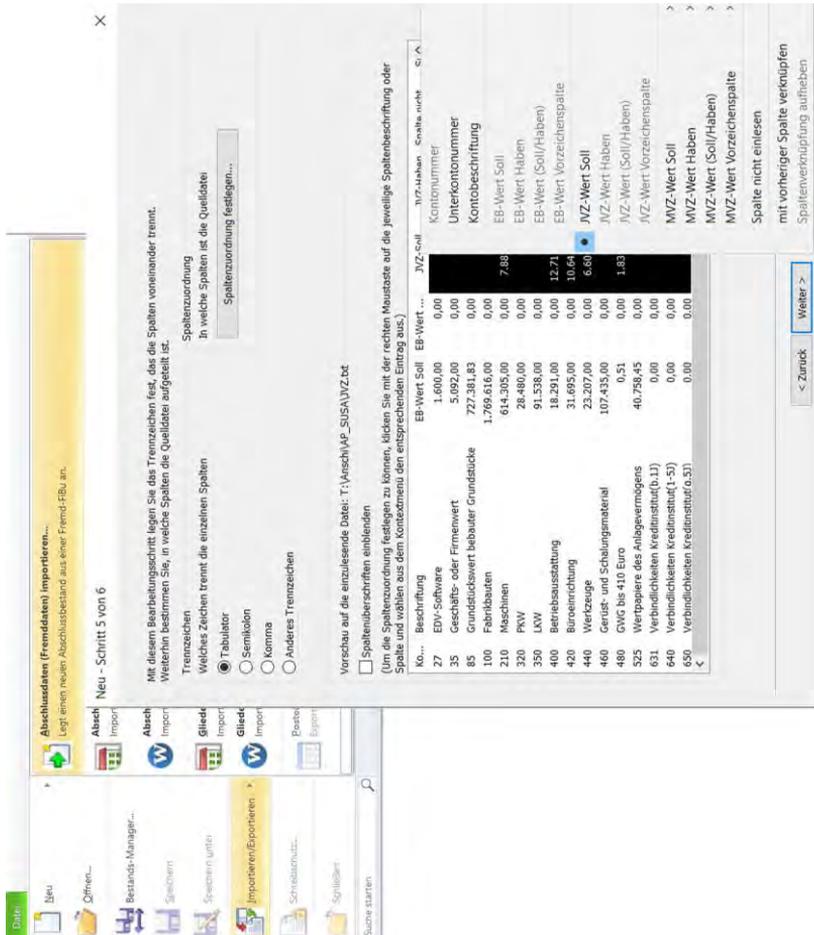


Abbildung 3-2: Datenimport von Einzellabschlüssen (Quelle: eigene Darstellung DATEV)

Um derartige Zusammenführungen einfacher zu gestalten, bedienen sich die DATEV-Programme zunehmend einer gemeinsamen, übergreifenden Lösung, deren Basis eine programmübergreifend einheitliche betriebswirtschaftliche Beschreibung gleicher Sachverhalte (Konten, Posten etc.) ist und welche die Voraussetzungen für eine zweckmäßige Datenmodellierung und Softwarearchitektur im Bereich schafft. Im ersten Schritt werden dabei sämtliche auf den verschiedenen Wegen hinzugefügten Daten zunächst auf eine einheitliche fachliche Logik, sogenannte Kontenzwecke, gemappt (referenziert).

Dieses sogenannte Referenzsystem verwaltet zentrale Informationen zu den Kontenzwecken und definiert Berechnungsvorschriften für die Erstellung gemeinsamer Abschlussauswertungen aufgrund von z. B. Rechtsform, Bilanzart und Größenklasse für die verschiedenen Programme. Zudem beinhaltet dieses System auch Überleitungen auf standardisierte externe Datenstrukturen und ermöglicht damit eine Anbindung an standardisierte externe Ökosysteme. Ebenso stellt dieses System zentrale Services für die Ermittlung von Jahresabschlussergebnissen sowie Analyseservices wie z. B. Soll-Ist-Vergleiche, Qualitätsprüfungen etc. bereit. Mit der Anbindung von DATEV Konsolidierung werden sich die Möglichkeiten eines gruppenweiten Reportings noch einmal erweitern.

### **3.4 Summierung und Konsolidierungsmaßnahmen**

Nach der Vereinheitlichung der Einzelabschlüsse zur Handelsbilanz II werden diese zum Summenabschluss zusammengeführt. Hier unterstützt die Software bei der Währungsumrechnung und der Überleitung auf das Gliederungsschema des Gruppenabschlusses.

The screenshot displays the DATEV software interface for consolidation. The main window shows a journal entry for 'Musterhäuser GmbH (Konzern) 290' with a total amount of 1,970,601.01 EUR. The entry is dated 31.12.2021 and involves several sub-entities: MU Musterhäuser GmbH, T01 Musterbau GmbH, T02 Mustervertrieb GmbH & Co. KG, T03 Testholz GmbH, and T04 Musterhouse Corp. The entry is categorized as 'Schuld.' (Liability) and 'Aufwa.' (Expense).

The consolidation options dialog box is open, showing the following settings:

- Währung:** EUR
- Umsatz:** 24.000,00
- Posten: (im Soll):** 2510
- Posten: (im Haben):** 1540
- Datum:** 31.12.
- Buchungsstandard:**  Handelsrecht
- Buchungstext:** Schuldenkonsolidierung MU Musterhäuser GmbH <-> T03 Testholz GmbH
- Buchung:**
  - Buchung ist eine Umgliederung
  - Buchung nicht verarbeiten
  - Buchung beeinträchtigt
  - Wiederkehrende Buchung
  - Externe Buchung
  - Buchung ist eine Davon-Posten-Berichtigung
  - EB-Wert Buchung
- Konzernbuchungstyp:** keine Konsolidierungsbuchung
- Arbeitsbeispiel:** keine Konsolidierungsbuchung
- Posten:** 1540 Forderungen gegen verbundene Unternehmen
- Saldo:** EUR 62.425,00 S
- Posten:** 1540 Forderungen gegen verbundene Unternehmen
- Saldo:** EUR 77.626,00 S

A warning message is displayed: 'Unter Konzernbuchungstyp kann die jeweilige Konsolidierungsart (z.B. Schuldenkonsolidierung, etc.) eingestellt werden. Dies steuert den Ausweis der Konsolidierungsart in der Konsolidierungsübersicht.'

Abbildung 3-3: Summenabschluss – Erfassen von Buchungen (Quelle: eigene Darstellung DATEV)

Dabei können jederzeit Abschlüsse weiterer Unternehmenseinheiten hinzugefügt oder entfernt werden.

Die eigentlichen Konsolidierungsmaßnahmen erfolgen entsprechend der Zielgruppe vorrangig kleinerer und mittlerer Mandate auf zusammengefasster Postenebene. Das Programm unterstützt bei der Eliminierung der gruppeninternen Verflechtungen durch Meldungen und Buchungen. Ergänzend gibt es die Möglichkeit, sich wiederholende Meldungen automatisch aus der Vorperiode zu übernehmen.

The screenshot displays the DATEV consolidation software interface. The main window shows a consolidation report with columns for 'Bertrag', 'S', 'H', and 'K'. The report lists various entities and their financial data. A dialog box titled 'Meldungen übernehmen' is open, allowing the user to select which messages to take over from the previous period. The dialog includes a list of messages and checkboxes for different consolidation options.

Entity	Year	Message	Amount	Account Type	Account Name	Notes
Musterhäuser GmbH (Konzern)	2008	2510 Verfa...	38.425,00	H	38.425,00	Jahres-/Periodenübernahme
Musterhäuser GmbH (Konzern)	2008	1540 Forder...	38.426,00	S	38.426,00	Tochterkontenwert nicht kumuliert
Musterhäuser GmbH (Konzern)	2008	7000 Tratholz GmbH	24.000,00	S	24.000,00	Tochterkontenwert nicht kumuliert
Musterhäuser GmbH (Konzern)	2008	5000 Musterhäuser GmbH	24.000,00	H	24.000,00	Tochterkontenwert nicht kumuliert
Musterhäuser GmbH (Konzern)	2008	7002 Musterhouse Corp.	15.200,00	S	15.200,00	Tochterkontenwert nicht kumuliert
Musterhäuser GmbH (Konzern)	2008	5002 Umsatzerlöse	15.200,00	H	15.200,00	Postenwert der Tochter nicht kumuliert
Musterhäuser GmbH (Konzern)	2008	4811 Miete Mustervertrieb	13.200,00	S	13.200,00	Tochterkontenwert nicht kumuliert
Musterhäuser GmbH (Konzern)	2008	4211 Miete an Musterhäuser	13.200,00	H	13.200,00	Tochterkontenwert nicht kumuliert
Musterhäuser GmbH (Konzern)	2008	402 BÜROBERICHTUNG OG	2.000,00	H	2.000,00	mit Wert
Musterhäuser GmbH (Konzern)	2008	4902 Umsatzerlöse	2.000,00	S	2.000,00	mit Wert
Musterhäuser GmbH (Konzern)	2008	Abstreitung 2. Jahr	250,00	S	250,00	mit Wert

The dialog box 'Meldungen übernehmen' contains the following text and options:

Wählen Sie aus, welche Meldungen Sie in die Tochter- des Konzerns Musterhäuser GmbH (Konzern) / 2008 / 2008 / 59700 / 59701 / 59702 / 59703 / 59704 übernehmen möchten.

Übernahme nach Konsolidierungstyp

- Zwischenergebniseliminierung
- Beteiligungsergebniseliminierung
- Abschreibung
- Aufwands/Ertragskonsolidierung
- Folgekonsolidierung

Jahres-/Periodenübernahme

- alle Meldungen aus dem Vorjahr in das aktuelle Jahr übernehmen
- Meldungen aus dem Vorjahr in die 1. Periode übernehmen
- Meldungen aus einer anderen Periode in die 1. Periode übernehmen

Buttons: OK, Abbrechen, Hilfe

Abbildung 3-4: Meldungen übernehmen (Quelle: eigene Darstellung DATEV)

### **3.5 Aussagekräftiges Reporting**

Neben der eigentlichen Erstellung von Gruppenabschlüssen bildet ein umfangreiches Berichtswesen ein wesentliches Kernelement von DATEV Konsolidierung. Hierfür stehen verschiedene Standard-Dokumentvorlagen zur Verfügung. Darauf aufbauend können mithilfe individueller Gestaltungsmöglichkeiten die konkreten betriebswirtschaftlichen Bedarfe abgedeckt und auch Layouts angepasst werden.

Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Dokumentation, durch die alle angewendeten Konsolidierungsmaßnahmen jederzeit nachvollziehbar bleiben. Die Konsolidierung kann laufend weiterbearbeitet werden, damit wird ein jederzeit aktuelles Gruppenreporting ermöglicht. Anzeige und Vergleich bieten Analysen über die wirtschaftliche Lage der betreffenden Unternehmensgruppe.

The screenshot displays the DATEV software interface for consolidated financial statements. The top menu bar includes options like 'Datei', 'Einfügen', 'Seitenlayout', 'Verweise', 'Abschlussdaten', 'Prüfer Tools', 'Überprüfen', 'Ansicht', and 'Hilfe'. The main window is titled 'Handelsrecht' and 'Aufstellung <Schuldenkonsolidierung> zur Tochterkontenaufstellung 2520/, aktiv'. Below the menu, there are various toolbars for editing and navigation.

The central part of the screen shows a table of liabilities for 'Musterhäuser GmbH' as of 31.12.2020. The table is structured as follows:

	Wert vor Konsolidierung Euro	31.12.2021 Euro	Konsolidierung Euro	31.12.2020 Euro
Musterhäuser GmbH	38.000,00	22.800,00	-15.200,00	21.672,00
<b>5. Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht</b>		<b>22.800,00</b>		<b>21.672,00</b>
<b>Musterhäuser GmbH</b>				
Wert vor Konsolidierung Euro	38.000,00	22.800,00	-15.200,00	21.672,00
Konsolidierung Euro	38.000,00	<b>22.800,00</b>	-15.200,00	<b>21.672,00</b>

Below the table, there are two summary sections:

**Musterhäuser GmbH**  
 Verbindlichkeiten ggü. UN, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht  
 38.000,00  
**38.000,00**

**Schuldenkonsolidierung**  
 Musterhäuser GmbH an Musterhouse Corp.  
 31.12.2021 Euro  
 15.200,00  
**15.200,00-**

At the bottom of the screenshot, a navigation pane shows a tree structure of the document, including sections like 'Konzernerstellungsbericht HGB', 'Deckblatt', 'Inhaltsverzeichnis', 'Hauptbericht', 'Erklärungsbericht', and 'Anlagen'.

Abbildung 3-5: Konzern-Jahresabschlussauswertung/-bericht (Quelle: eigene Darstellung DATEV)

### **3.6 Skalierbares Angebot durch Einbindung in das Ökosystem**

Neben der DATEV-eigenen Lösung, die sich insbesondere an den Bedarfen kleiner und mittlerer Unternehmensgruppen ausrichtet, stehen ergänzend Partnerlösungen als alternative Angebote für spezielle Anforderungen wie z. B. eine komfortable Planungsfunktion mit guter Daten- und Prozessintegration ins DATEV-Ökosystem zur Verfügung.

DATEV Konsolidierung zeichnet sich als pragmatische Lösung für den Mittelstand besonders durch die Kombination von Konsolidierungswerkzeug, Dokumentation angewandeter Konsolidierungsmaßnahmen und adressatengerechtem Berichtswesen aus. Sie unterstützt bei der Konsolidierung des Zahlenmaterials sowie bei der Erstellung eines Reports. Im Hinblick auf den schlanken und standardisierten Standardprozess bietet sich das Programm insbesondere für Konzernabschlüsse oder Gruppenreportings kleinerer und mittlerer Unternehmensgruppen an. Um den unterschiedlichen Bedarfen der Mandanten einer Steuerberatungskanzlei gerecht zu werden, gibt es neben der Nutzung von DATEV Konsolidierung auch die Möglichkeit, andere Programmlösungen mit größerem Funktionsumfang über den DATEV-Marktplatz zu nutzen und mit den Mechanismen des DATEV-Ökosystems in die Arbeitsprozesse einzubinden.

## 4 Erfolgreiche Finanztransformation mit IDL Konsis

*Harald Frühwacht (insightsoftware)*

### 4.1 Einführung

Finanztransformation und Digitalisierung sind entscheidend für den Erfolg moderner Unternehmen. Vor dem Hintergrund sich weiterentwickelnder Technologien, eines sich verschärfenden Wettbewerbs und neuer Marktteilnehmer, die etablierte Unternehmen herausfordern, stehen Unternehmen vor Richtungsentscheidungen. Die nächste Generation erfolgreicher Unternehmen wird diejenige sein, die bei der digitalen Transformation eine Vorreiterrolle spielt.

Die richtigen Systeme und gut ausgebildete Mitarbeiter sind entscheidend, wenn Unternehmen die Vorteile der Transformation nutzen wollen. Dies erfordert die Entwicklung einer von Agilität geprägten Kultur im gesamten Unternehmen, um den künftigen Erfolg sicherzustellen. Für die Finanzabteilung und das „Office of the CFO“ bedeutet dies, mehr Verantwortung als je zuvor zu übernehmen.

Agilität ist ein wichtiger Bestandteil der digitalen Transformation. Die „agile“ Methodik ist heute in den meisten Unternehmen in Technologie- und Projektmanagementteams zu finden – aber dieser Ansatz ist genauso wertvoll, wenn er in der gesamten Organisation verankert wird. Er minimiert nachweislich Risiken und stellt sicher, dass das gewünschte Unternehmensergebnis erreicht wird. Agilität kann auch in Prozessen wie der Konzernberichterstattung großen Mehrwert schaffen.

„Transformation“ wird in der Praxis oft als Sammelbegriff für die vielen Veränderungsprojekte im Finanzbereich gesehen. Am häufigsten wird dieser Begriff von Finanzverantwortlichen verwendet, um Initiativen wie die Reorganisation des Finanzwesens, Shared Services, Outsourcing/Offshoring oder die Finanz-IT zu beschreiben. Die üblichen Ansätze von Zentralisierung, Automatisierung und Prozessverbesserung allein führen jedoch nicht zu einer erfolgreichen Transformation. Der Erfolg der Transformation hängt davon ab, dass die Finanzabteilung zu einem wertvolleren Geschäftspartner wird, und um dies zu erreichen, muss die Finanzabteilung die Lücke zwischen dem durch effektive Governance gesetzten Rahmen und der tatsächlichen Umsetzung als Führungsaufgabe schließen.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/finance/documents/insights/hallmarks-of-winning-finance-transformations.pdf>; Abrufdatum: 04.04.2022.

Die Digitalisierung ist auch für die Konzernberichterstattung als wesentlichen Bestandteil im Finanzwesen unabdingbar. In Zeiten rasanten Wandels und zunehmend komplexer werdender regulatorischer Anforderungen ist es wichtiger denn je, den Konzernreportingprozess zu modernisieren. Dies gilt insbesondere für Organisationen mit einem komplexeren Konzernwesen, das durch verschachtelte Beteiligungsstrukturen, häufige Änderungen im Konsolidierungskreis und ständige Änderungen der konsolidierten Berichtsanforderungen gekennzeichnet ist. Dabei gilt es sich im Hinblick auf die Konzernberichte sowohl auf die Inhalte wie auch auf die Häufigkeit der Erstellung zu fokussieren.

Die Digitalisierung der Konzernberichterstattung kann durch die Verbesserung einer Reihe von internen und externen Geschäftsprozessen erreicht werden. Gelingt dies, kann die Finanzabteilung die Konzernberichterstattung effektiver durchführen und zu einer insgesamt besseren Unternehmensleistung beitragen.

Dieser Buchbeitrag führt Sie durch die Details einer durchdachten Finanztransformation in der Konzernberichterstattung. Dabei zeigt er Ihnen Wege auf, die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen erfolgreich zu gestalten. In den folgenden Kapiteln werden wir zunächst das Thema „finanzielle Transformation“ und die damit einhergehenden Herausforderungen für Finanzverantwortliche beleuchten. Darauf aufbauend wird der typische Prozess der Konzernberichterstattung erläutert. Schließlich werden in diesem Beitrag Möglichkeiten einer intelligenten Konzernberichterstattung am Beispiel von IDL Konsis, einer führenden Konsolidierungssoftware für Group-Reporting-Prozesse, anhand von zwei Fallbeispielen erläutert.

## **4.2 Herausforderungen bei der Finanztransformation**

### **4.2.1 Was ist Finanztransformation?**

Gartner definiert Finanztransformation als eine strategische Initiative, die darauf abzielt, die Finanzfunktion neu auszurichten, um sie mit der Gesamtstrategie des Unternehmens in Einklang zu bringen.<sup>11</sup>

Die Finanztransformation setzt voraus, dass sich das Finanzteam mit der bestehenden Organisation beschäftigt und die aktuellen Prozesse und Tools daraufhin überprüft, ob sie die langfristigen Unternehmensziele unterstützen. Einfacher ausgedrückt: Im Zeitalter der Digitalisierung bedeutet

---

<sup>11</sup> <https://www.gartner.com/en/finance/glossary/finance-transformation#:~:text=Finance%20transformation%20describes%20strategic%20initiatives,with%20the%20overall%20company%20strategy.&text=These%20changes%20may%20purport%20to,internal%20controls%20and%20financial%20reporting; Abrufdatum: 04.04.2022>

Finanztransformation, dass sich die Finanzfunktionen von primär transaktionalen Verarbeitungen zu mehr strategisch orientierten Betrachtungen entwickeln.

Die Finanztransformation kann Folgendes umfassen:

- Umstrukturierung und Implementierung des Betriebsmodells in der Finanzabteilung
- Optimierung der Buchhaltungs- und Finanzprozesse
- Ausweitung des Leistungsspektrums im Finanzbereich
- Neuausrichtung der Finanz- und Buchhaltungssysteme

In der Regel zielen diese Änderungen auf die Verbesserung eines oder mehrerer der folgenden Punkte ab:

- *Governance*: Zu den Kernaufgaben im Finanzbereich gehören Buchhaltung, Rechnungsprüfung und Budgetierung, meist im Zusammenhang mit der Einhaltung von Vorschriften, Kontrolle und Kostenminimierung.
- *Skalierung*: Reaktion auf neue Geschäftsanforderungen (Wachstum, Übernahmen, neue Märkte usw.). Die Finanzabteilung muss in der Lage sein, Wachstumspfade effizient zu begleiten.
- *Services*: Bereitstellung besserer Finanzinformationen für interne und externe Stakeholder, oft durch neue und tiefgehende Analysen.

#### 4.2.2 Warum ist das notwendig?

Die jüngsten Veränderungen in der Geschäftswelt, die bereits in der Einleitung beschrieben wurden, zwingen zu einem radikalen Wandel in Bezug auf den zukünftigen Beitrag einer erfolgreichen Finanzfunktion.

Von den Finanzabteilungen wird zunehmend verlangt, dass sie eine größere Rolle in der Unternehmensstrategie und -entwicklung spielen und gleichzeitig die Kosten senken. Dies ist eine äußerst schwierige Aufgabe, wenn man bedenkt, dass sich die Rolle der Finanzabteilung von der traditionellen Governance (Buchhaltung, Rechnungsprüfung und Budgetierung) hin zu einer richtungsweisenden Unterstützung (tiefgehende Analytik, Bedarfsplanung, Preisgestaltung usw.) entwickelt. Dieser Wandel muss schnell vonstattengehen, da viele dieser Unternehmen aufgrund von schnellem Wachstum, neuen Geschäftsvorhaben, gesetzlichen Änderungen und Fusionen und Übernahmen mit zunehmender Komplexität konfrontiert sind.

In Zukunft muss sich das Finanzwesen an die neuen Realitäten anpassen; die Finanztransformation wird nicht länger optional sein. Für Finanzführungskräfte ist sie ein Muss; sie müssen ihre Rolle als Transformationsführer annehmen oder jemand anderes wird dies an ihrer Stelle tun. Für die Unternehmen selbst ist die Finanztransformation aber ebenfalls wichtig. Sie wird den Unterschied machen, um sich im globalen Wettbewerb erfolgreich zu behaupten.

### **4.2.3 Wie ist der aktuelle Stand der Finanzberichterstattung und Konzernkonsolidierung?**

Im Vergleich zu beispielsweise Planungsthemen, wo Advanced Analytics und szenariobasierte Modelle zunehmend eine Rolle spielen, haben die Konsolidierung und Konzernfinanzberichterstattung den klareren Regelungsrahmen. Man sollte daher meinen, dass das Group Reporting zu den eher weniger komplexen Prozessen gehört. Eine kürzlich von FSN<sup>12</sup> durchgeführte Studie hat jedoch ergeben, dass gerade diese Finanzberichterstattungsprozesse viel langsamer und nicht durch Agilität gekennzeichnet sind. Dies hat tiefgreifende Auswirkungen, wenn man es im Zusammenhang mit Performance-Management und im Hinblick auf Entscheidungsunterstützung betrachtet. Der Zyklus des Performance-Managements wird durch die Geschwindigkeit des langsamsten Elements bestimmt und die Untersuchung zeigt deutlich, dass der Prozess der Konzernberichterstattung die Entscheidungsfindung erheblich verzögert.

Im selben Bericht wird festgestellt, dass Investitionen in die Verbesserung des Konsolidierungsprozesses oft nicht unbedingt an der entscheidenden Stelle getätigt werden. Der Schwerpunkt liegt zumeist auf der letzten Meile des Berichtsprozesses, während die erste Meile, wo es um die Erfassung und Übermittlung von Daten sowie deren Qualitätssicherung geht, hinterherhinkt. 82 % der Finanzabteilungen haben in die Verbesserung des eigentlichen Reportings investiert, aber nur 48 % bzw. 46 % haben gezielte Anstrengungen unternommen, um die Datenerfassung und -kontrolle zu verbessern.

Dies ist ein erhebliches Versäumnis, da die Datenqualität der Schlüsselfaktor ist, der die Agilität beeinflusst, Ursache für Verzögerungen sein kann und möglicherweise zu Fehlern führt. Datenfehler beeinträchtigen in 72 % der Fälle die Agilität der Berichterstattung und fast die Hälfte der Unternehmen verbringt zu viel Zeit mit der Datenerfassung, -validierung und -übermittlung an die Konzernzentrale. Bedenklich in diesem Zusammenhang ist, dass man sich mit Fehlern im Bereich der Datenbereitstellung sehr großen Risiken aussetzt. Mängel in der Datenqualität können in der Praxis zu Falschdarstellungen im Berichtswesen führen, die finanzielle Sanktionen und Reputationsverlust nach sich ziehen.

Um den Abschluss- und Konzernberichterstattungsprozess vor diesem Hintergrund umzugestalten, müssen die Unternehmen Datenmeldeprozesse und -verfahren konzernweit standardisieren und Technologien implementieren, die den Prozess nicht nur automatisieren, sondern auch „compliant“ gestalten.

---

<sup>12</sup> <https://insightsoftware.com/resources/agility-in-financial-reporting-consolidation/>;  
Abrufdatum: 04.04.2022

#### **4.2.4 Was sind typische Herausforderungen bei der Finanztransformation?**

Die Haupthindernisse bei der Umstellung der Finanzberichterstattungsprozesse sind laut der FSN-Studie<sup>13</sup> nicht technischer Art, sondern organisatorischer und ressourcenbezogener Natur. Ganz oben auf der Liste stehen die Faktoren Zeit und Geld. 51 % der Führungskräfte im Finanzwesen gaben an, dass die Kosten für die Umstellung der Berichtssysteme zu hoch sind, und 47 % sagten, dass sie einfach nicht die Zeit haben, ein umfangreiches neues System zu implementieren. Kulturelle Defizite und interne politische Diskussionen behindern den Wandel ebenso wie die Tatsache, dass es bedingt durch die Covid-19-Pandemie zu unerwarteten Veränderungen in den Prioritäten kommt. Die Finanzfunktion steht sich dabei oft selbst im Wege, da sie sich nicht die Zeit nimmt und in den Group-Reporting-Prozess investiert, obwohl diese Investition zum einen Zeit sparen und zum anderen dazu führen würde, wertvolle Einblicke in Bezug auf die Identifikation möglicher Wettbewerbsvorteile zu gewinnen.

Tabellenkalkulationen werden für Bilanzabstimmungen, das Aufgabenmanagement und die Kommentierung der Zahlen bevorzugt, während die Journalbuchungen im Enterprise-Resource-Planning (ERP) verankert sind. Der vielleicht problematischste Bereich ist aber die Dominanz (75 %) von Tabellenkalkulationen bei der Verwaltung der Kommentare im Berichtswesen, denn textbasierte Prozesse zählen nicht unbedingt zu den Stärken der mehr auf Zahlen ausgelegten Tabellenkalkulation.

Die Finanzfunktionen und der Finanzabschlussprozess haben für die meisten Unternehmen nur selten die höchste Priorität. Wenn aber nur wenig in diese unternehmenskritischen Bereiche investiert wird, leiden die Unternehmen unter den Folgen. Zeitliche Verzögerungen und mangelnde Transparenz beeinträchtigen den Konsolidierungsprozess. Letztlich wird durch einen geringen Automatisierungsgrad und die starke Abhängigkeit von Tabellenkalkulationen auch die Entscheidungsfindung erschwert. Für eine wirkliche Transformation des Finanzberichterstattungsprozesses müssen Unternehmen in Technologien investieren, die diese Prozesse unternehmensweit standardisieren und automatisieren.

---

<sup>13</sup> FSN (2021): Agility in Financial Reporting and Consolidation, Global Survey 202, Overcoming the month end mountain.

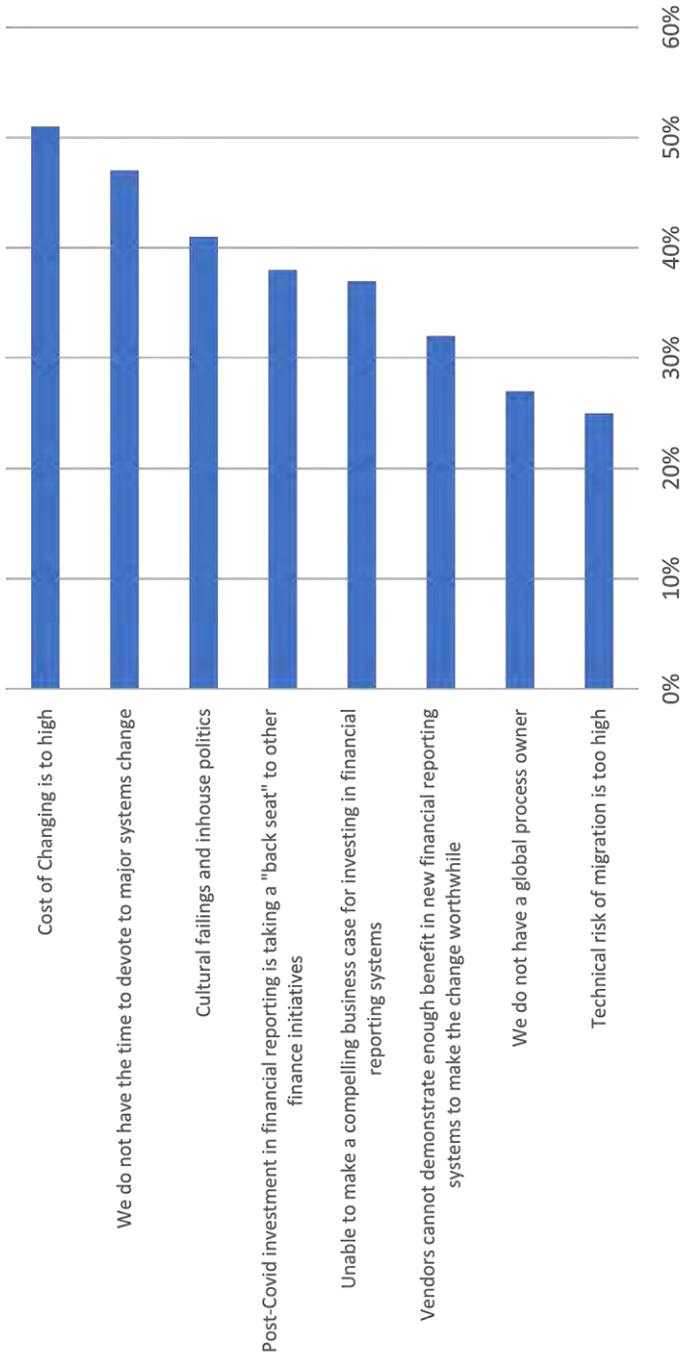


Abbildung 4-1: Wesentliche Hindernisse für Veränderungen im Financial Reporting (Quelle: FSN (2021): Agility in Financial Reporting and Consolidation, Global Survey 2021, Overcoming the month end mountain, S. 12)

Wie oben bereits aus dem FSN-Bericht zitiert, werden hohe Kosten und lange Implementierungszeiten von den Finanzverantwortlichen als größte Hindernisse auf dem Weg zur Umstellung gesehen. Zeit- und Budgetmangel sind also die Gründe, warum Finanzteams weiterhin Zeit und Geld für ineffiziente Berichtsprozesse verschwenden. Um Albert Einstein zu zitieren: „Wir können unsere Probleme nicht mit derselben Denkweise lösen, mit der sie entstanden sind.“ Wenn man tatsächlich den Blick hinter die Zahlen bekommen möchte, der eine Organisation voranbringt, müssen Finanzverantwortliche die Modernisierung von Berichterstattungs- und Datenmanagementprozessen priorisieren und sich für mehr Ressourcen einsetzen. Im Übrigen erfordern nicht alle Lösungen, die zur Verbesserung des Konsolidierungsprozesses führen, gleich langwierige oder teure Implementierungen. Es gibt spezialisierte Standard-Softwaretools, die einen einfachen Zugriff auf die Datenquellen ermöglichen und gleichzeitig alle Prozesse von der Datenerfassung bis zur Konsolidierung automatisieren können.

#### **4.2.5 Wie bereitet man sich auf eine Finanztransformation vor?**

Wie bei jeder unternehmensweiten Veränderung ist der erste Schritt immer der schwierigste. Im Folgenden finden Sie einige wichtige Schlüsselfaktoren, wenn Sie sich auf eine Finanztransformation vorbereiten möchten:

1. Ermitteln Sie Ihren digitalen Reifegrad: Viele Unternehmen halten sich selbst für innovativ und zukunftsorientiert, doch bei der Beurteilung Ihrer Position auf der Skala des digitalen Reifegrads sollten Sie eher konservativ vorgehen. Wenn Ihr Unternehmen nur ein wenig mit agilen Strategien experimentiert, sind Sie vielleicht erst am Beginn. Zu wissen, wo genau man beim digitalen Reifegrad steht, führt zu einer realistischen Einschätzung Ihrer Ausgangslage in Bezug auf die Finanztransformation.
2. Informieren Sie Ihr Team über die gemeinsamen Herausforderungen: Im Allgemeinen ist die Finanztransformation ein komplexer Prozess, der ein tiefgehendes Verständnis der unternehmensweiten Prozesse erfordert und durch ein intensives Changemanagement begleitet werden sollte. Der Schlüssel zur Vermeidung erheblicher Widerstände liegt darin, die zentralen Herausforderungen zu verstehen. Unternehmen sollten in die Schulung ihrer Mitarbeiter und die Ausarbeitung eines Planes investieren, der sich an den langfristigen Unternehmenszielen orientiert.
3. Definieren Sie, woran Sie den Erfolg messen: Teams können frustriert sein, wenn die Ziele einer Finanztransformation unklar bleiben und die einzelnen Mitarbeiter mit neuen Technologien überfordert sind oder zu wenig Unterstützung erfahren. Es liegt an der Unternehmensleitung, den Erfolg des Projektes zu definieren, messbar zu machen und

das Team darauf auszurichten. Transformation erfordert die umfassende Einführung agiler Workflows, ausreichend Schulungen und lebt von erreichbaren Erwartungshaltungen sowie Führungskräften, die mit gutem Beispiel vorangehen.

4. Bereiten Sie Führungskräfte auf die Übernahme von Verantwortung vor: Der Aufbau von Beziehungen zu den „internen Kunden“ und die Gewinnung des Vertrauens aller Beteiligten sind entscheidend für jede Transformation. Solche Projekte müssen einen Mehrwert schaffen und tatsächlich Lösungen für Probleme anbieten, damit die internen Stakeholder den Nutzen der Finanztransformation verstehen – im Prinzip so, wie man nach außen agieren würde, um Kunden erfolgreich Produkte und Services anzubieten. Eine Möglichkeit, Manager zu überzeugen, die den Nutzen der Finanzinformation nicht unmittelbar sehen, besteht darin, ihnen aufzuzeigen, wie sie von höherer Effizienz profitieren. Vielleicht zeigen Sie auf, wie eine im Vergleich zu Tabellenkalkulation leistungsfähigere Software die Erstellung von Standard- und Ad-hoc-Berichten deutlich erleichtert.
5. Fokussieren Sie sich auf den kulturellen Wandel und die Kommunikation: Das Hauptproblem bei der Einführung neuer Technologien ist immer die Angst der Teams, ersetzt zu werden. Gerade Überlegungen im Kontext von Kostensenkungen und der Rationalisierung von Prozessen führen bei vielen zur Verunsicherung. Eine der größten Herausforderungen ist es, den kulturellen Wandel und die damit vielleicht auch einhergehenden emotionalen Aspekte zu managen.

Am besten ist es, die Veränderungen als Chance zu sehen und für alle genau darzustellen, wie die neuen Rollen und Aufgaben aussehen werden. Selbst bei Themen, die durch Technologie ersetzt werden, bieten sich Chancen für die Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten auf einem anderen Gebiet auszubauen. So können z. B. durch die Reduktion von Abstimmungstätigkeiten frei werdende Ressourcen für mehr wertschöpfende Tätigkeiten im Bereich der Analyse genutzt werden.

#### **4.2.6 Wer profitiert von der Finanztransformation?**

Die Vorteile einer erfolgreichen Finanztransformation sind weitreichend und berühren die meisten Bereiche eines Unternehmens:

- **Finanzteam:** Das Finanzteam wird von manuellen Tätigkeiten und Prozessen entlastet, um sich auf die Datenanalyse konzentrieren und dem Vorstand strategisch relevantere Berichte vorlegen zu können. Mit der gewonnenen Zeit ist das Finanzteam in der Lage, Mehrwert für den Rest der Organisation zu schaffen. Es kann Berichts-anfragen schneller bearbeiten und hat mehr Zeit für den Blick nach vorne, um sicherzustellen, dass die richtigen Personen die richtigen Informationen zur richtigen Zeit erhalten. Dies wiederum kann sich positiv auf die

Arbeitszufriedenheit des gesamten Teams auswirken und auch die Entwicklung von Datenanalysefähigkeiten auf eine neue Stufe heben.

- **Management:** Wenn alle Daten auf einem „Single Point of Truth“ beruhen, können alle in der Konzernberichterstattung beteiligten Manager auf der Basis derselben Daten verlässlich zusammenarbeiten. Vorbei sind die Zeiten, in denen versionierte Tabellenkalkulationsdateien über E-Mail-Anhänge ausgetauscht wurden. Die erhöhte Transparenz und der bessere Überblick stärken die Datenkultur im Management und führen zu einer größeren Akzeptanz.
- **Führungsebene:** Ausgestattet mit zeitnahen, detaillierten und strategisch relevanten Berichten, kann die Geschäftsleitung die Situation des Unternehmens besser verstehen und fundiertere Entscheidungen treffen. Mit Berichten, die Echtzeitdaten widerspiegeln, und der Möglichkeit, über Drill-down in die Details zu gehen, gelingt der Blick hinter die Zahlen und liefert die Ursache für etwaige Trends oder Abweichungen.
- **IT:** Wenn das Finanzteam nun eigenständig in der Lage ist, Berichte und Analysen über automatisierte Reportingtools zu erstellen, wird die IT-Abteilung entlastet. Diese Zeit kann genutzt werden, um in der IT proaktiv nach weiteren Ansatzpunkten zu suchen, die Wert für die Organisation stiften, anstatt sich mit Ad-hoc-Berichts-anfragen der Fachabteilung zu beschäftigen.

### **4.3 Typischer Prozess der Konzernberichterstattung**

Nach den eher allgemeineren Überlegungen zur Finanztransformation möchten wir nachstehend im Speziellen auf den Teilprozess Konzernberichterstattung eingehen. Unter Konzernkonsolidierung versteht man den Prozess der Erstellung eines gesamtheitlichen Abschlusses, der alle Informationen der Tochtergesellschaften (oder Organisationseinheiten), die unter der Kontrolle der Muttergesellschaft stehen, zusammenfasst. Dies ist ein wesentlicher Bestandteil des Financial-Performance-Managements, wie BARC (Business Application Research Center) es definiert: „Die Erstellung von Konzernabschlüssen aller einzelnen rechtlichen Einheiten eines Konzerns ist nicht nur aus finanziellen und rechtlichen Aspekten zwingend erforderlich, sondern dient auch als Orientierung für alle konzernrelevanten Entscheidungen sowie für die Planung und Steuerung des gesamten Verbundes. Insbesondere die Finanzplanung auf Konzernebene (Konzern-GuV, -Bilanz, -Cashflow) erfordert eine Konsolidierung der Daten der

einzelnen Rechtseinheiten, um zu wirtschaftlich korrekten Aussagen zu kommen.“<sup>14</sup>

Die Konzernkonsolidierung und -berichterstattung stellen einen der technisch anspruchsvollsten Bereiche für Accountants dar, insbesondere wenn Tochtergesellschaften in unterschiedlichen Währungen berichten, unterschiedliche Systeme für ihre Hauptbücher verwenden oder mit unterschiedlichen Kontenplänen arbeiten.

Die Zeitschrift „Strategic Finance“ nennt ein allgemeines Beispiel für die Herausforderungen, vor denen die Buchhaltungsteams im Konzern stehen: „Eine Tochtergesellschaft in Deutschland tätigt eine Transaktion mit einer Tochtergesellschaft in den Vereinigten Staaten. Das Unternehmen in Deutschland bucht die Transaktion in Euro, während das Unternehmen in den USA die Transaktion in Dollar einbucht. Dies führt zu einer nicht unmittelbar ausgeglichenen konzerninternen Transaktion. Wenn die Unternehmen verschiedene ERP-Systeme verwenden, wird die Validierung der Journalbuchungen durch die unterschiedlichen Systemumgebungen zusätzlich erschwert. Wenn das Accounting die Buchungen in unterschiedlichen Monaten vornimmt - beispielsweise eine Journalbuchung am 30. März und die andere am 2. April -, entsteht automatisch eine zeitliche Differenz. Dies wird durch die täglich unterschiedlichen Wechselkurse weiter erschwert.“<sup>15</sup>

Das kleine Intercompany-Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, dass das Konzernbuchhaltungsteam einen Prozess definiert und auch einhält, der sicherstellt, dass die Bücher präzise und zeitgerecht abgeschlossen werden. Neben der Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen ist ein Hauptziel der Konzernberichterstattung die Bereitstellung von zeitnahen Managementinformationen für Führungskräfte und Abteilungsleiter. Diese Informationen sind unerlässlich, um die Geschäftsentwicklung auf Konzernebene zu verfolgen und Entscheidungen auf der Grundlage aktueller Daten zu treffen.

Ein typischer Group-Reporting-Prozess umfasst folgende Schritte:

---

<sup>14</sup> Fuchs, Christian/Tischler, Robert/Baier, Larissa (2022): BARC Score Financial Performance Management (FPM) DACH, S. 5.

<sup>15</sup> <https://sfmagazine.com/post-entry/april-2015-intercompany-transactions-can-snowball/>; Abrufdatum: 04.04.2022

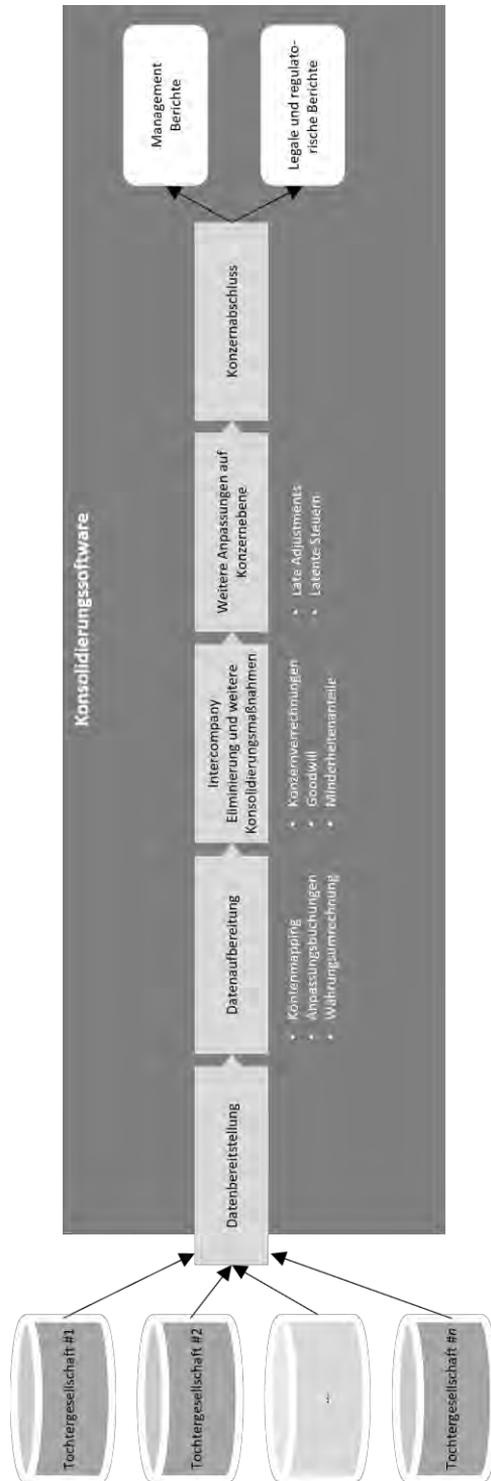


Abbildung 4-2: Typischer Group-Reporting-Prozess

1. *Datenbereitstellung:* Die Finanzteams der einzelnen Tochtergesellschaften schließen ihre Perioden ab, häufig noch nach Local GAAP, bevor sie diese Daten dem Konzernfinanzteam bereitstellen. Jede dieser Tochtergesellschaften verwendet möglicherweise ein anderes Hauptbuchsystem mit einem eigenen Kontenplan und bucht die Transaktionen in der jeweiligen Landeswährung. Es ist die Aufgabe des lokalen Finanzteams, die Daten der Summen- und Saldenlisten ergänzt um die übrigen konzernrelevanten Daten für die Konzernzentrale bereitzustellen.
2. *Datenüberleitung:* Besitzt ein Konzern Tochtergesellschaften im Ausland, deren Landeswährung von der Konzernwährung abweicht, muss das Konzernbuchhaltungsteam das Thema „Währungsumrechnung in die Berichtswährung des Konzerns“ lösen. Daneben kann es je nach Konstellation zur Vereinheitlichung der Gliederung notwendig sein, die Überleitung von einem lokalen Kontenplan zum Konzernkontenplan durch ein sogenanntes Kontenmapping durchzuführen. Bewegt sich die Tochtergesellschaft zudem in einer lokalen Rechnungslegungsnorm, können außerdem materielle Anpassungen in Richtung der Konzern-GAAP anfallen. Konsolidierungsvorbereitend kann es unter Umständen sinnvoll sein, bei der Aufbereitung der Daten bereits identifizierte zeitliche Buchungsdifferenzen zu bereinigen.
3. *Konzerninterne Eliminierungen und Konsolidierung:* Ein wesentlicher Bestandteil der Konsolidierung ist die Eliminierung sogenannter Intercompany-Sachverhalte, die Transaktionen zwischen Konzernunternehmen betreffen.<sup>16</sup> Auf diese Weise wird vermieden, dass Doppelerfassungen oder konzerninterne Gewinne/Verluste zu einer Fehlinterpretation in Bezug auf den Ausweis der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen.

In der Praxis kann es aus den verschiedensten Gründen (unterschiedliche ERP-Systeme, unterschiedliche Buchungslogik, fehlende Partnerkontierungen ...) herausfordernd sein, diese konzerninternen Transaktionen zu identifizieren. Von daher empfiehlt es sich, eine klare Systematik vorzugeben und bereits an der ERP-Quelle durch entsprechende Buchungslogik für die zweifelsfreie Kennzeichnung der Verbundsachverhalte zu sorgen.

Es gibt drei Hauptbereiche, die das Konzernbuchhaltungsteam bei der Erstellung von Eliminierungsbuchungen berücksichtigen muss:

---

<sup>16</sup> <https://www.accountingtools.com/articles/what-are-intercompany-eliminations.html>; Abrufdatum: 04.04.2022

- a) Interne Transaktionen zwischen den Organisationseinheiten im Konsolidierungskreis:
- i) Konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten: Alle konzerninternen Forderungsbeziehungen und Schuldverhältnisse im weiteren Sinne sind herauszurechnen. Ebenso sind etwaige daraus resultierende Zinserträge und -aufwendungen zu eliminieren.
  - ii) Konzerninterne Erträge und Aufwendungen: Resultieren aus Lieferungs- und Leistungsbeziehungen zwischen verbundenen Unternehmen im Konzern Aufwendungen und Erträge, sind diese ebenfalls zu konsolidieren. Aus Gründen des „True and Fair View“ dürfen nur mit externen Dritten getätigte Geschäfte als realisiert angesehen werden.
  - iii) Konzerninterne Zwischenergebnisse: Sofern in den Einzelabschlüssen Zwischenergebnisse aus Transaktionen im Anlage- und Umlaufvermögen zwischen Konzernunternehmen ausgewiesen wurden, sind diese ebenfalls im Zuge der Erstellung des Konzernabschlusses zu eliminieren.
- b) Verbleibt bei der Kapitalkonsolidierung aus der Gegenüberstellung von Kaufpreis und dem über die Kaufpreisallokation neu bewerteten Nettovermögen ein sogenannter aktiver Unterschiedsbetrag, so ist dieser als Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill) auszuweisen. Dieser ist bei der Folgebilanzierung dann gemäß der jeweiligen Konzernrechnungslegungsnorm fortzuführen. Im umgekehrten Fall wäre ein Badwill zu bilanzieren.
- c) Minderheitsanteile betreffen diejenigen externen Stakeholder, die eine Minderheitsbeteiligung (weniger als 50 %) an einer im Konzern vollkonsolidierten Tochtergesellschaft besitzen. Im Konzernabschluss sind aus Transparenzgründen die dem Minderheitsgesellschafter zuzurechnenden Anteile und Ergebnisse im Bereich der Berichte zu Bilanz, Ergebnisrechnung und Kapitalflussrechnung entsprechend auszuweisen.
4. *Weitere Anpassungen:* Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass im Konzernbuchwerk weitere Anpassungsbuchungen erforderlich sein können. In diesem Kontext ist der Bereich der latenten Steuern zu nennen, die auf unterschiedlicher Ebene berücksichtigt werden müssen. Aber auch Eingriffe durch sogenannte „Late Adjustments“ können hierunter fallen. Diese resultieren beispielsweise aus späten Prüfungsfeststellungen durch den Konzernprüfer und werden häufig in Form manueller Buchungen auf Konzernebene eingestellt.

5. *Konzernberichterstattung*: Sobald das Konzernbuchhaltungsteam sämtliche Konsolidierungsverarbeitungen komplettiert hat, geht es in den eigentlichen Berichterstattungsprozess. Dabei erstellt das Finanzteam typischerweise Berichte für interne (Managementberichte) und externe (legale Berichte) Adressaten:

- a) *Managementberichte*: Managementberichte werden häufig monatlich erstellt und an die internen Adressaten verteilt. Im Idealfall werden diese Berichte in einem interaktiven Onlineformat präsentiert, das es den Entscheidungsträgern erleichtert, die Daten nach verschiedenen Gesichtspunkten zu filtern (z. B. nach Tochtergesellschaft, Produktlinie, Abteilung usw.). Zusätzlich zu den numerischen und tabellarischen Finanzinformationen werden diese Berichte häufig auch Diagramme und Grafiken enthalten, um die Visualisierung von Trends zu erleichtern.

Neben dem Ausweis von Ist-Werten enthalten die Managementberichte in der Regel auch einen Vergleich mit den budgetierten und prognostizierten Zahlen des Konzerns. Bei unerwarteten Abweichungen kommentiert das Corporate-Accounting-Team in der Regel in Abstimmung mit den Tochtergesellschaften die betreffenden Effekte.

- b) *Legale Berichterstattung*: „Legale“ Berichte müssen per Gesetz in dem Land eingereicht werden, in dem die Muttergesellschaft ihren Sitz hat. Die Anforderungen an diese Berichte und die Häufigkeit, mit der sie erstellt werden müssen, sind je nach Region und anzuwendenden Rechnungslegungsnormen unterschiedlich.

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass diese Konzernabschlüsse im Einklang mit den jeweils erforderlichen Rechnungslegungsvorschriften erstellt werden. Mit etwaigen Änderungen dieser Vorschriften gilt es Schritt zu halten – was in der Praxis zeitaufwendig und schwierig sein kann. Zudem können die Konzernabschlussersteller von regulatorischen Anforderungen der Aufsichtsbehörden betroffen sein, die neben inhaltlichen auch „technische“ Aspekte betreffen. So wurde beispielsweise vor Kurzem in der EU das ESMA ESEF (European Single Electronic Format)<sup>17</sup> eingeführt, ein elektronisches Berichtsformat, das Unternehmen betrifft, die auf regulierten EU-Märkten tätig sind.

Es ist wichtig, dass die Finanzabteilungen den fachlichen und technischen Prozess der Konzernkonsolidierung und -berichterstattung gut kennen –

---

<sup>17</sup> <https://www.esma.europa.eu/policy-activities/corporate-disclosure/european-single-electronic-format>; Abrufdatum: 04.04.2022

inklusive der in diesem Kontext eingesetzten Systeme sowie des Know-how-Standes der beteiligten Mitarbeiter. Das ist förderlich für einen reibungslosen und effizienten Prozessablauf und hilft gleichzeitig bei der Identifikation möglicher zukünftiger Verbesserungsmöglichkeiten.

Eine gute Konsolidierungssoftware kann dazu beitragen, viele der genannten Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. IDL Konsis von insightsoftware ist ein Beispiel für eine in der DACH-Region bekannte und häufig eingesetzte Konsolidierungslösung. Die Software ermöglicht es Unternehmen, sowohl die legale als auch die Managementkonsolidierung schnell, genau und zuverlässig auf der Basis eines „Single Point of Truth“ durchzuführen. Wie bei allen guten Konsolidierungslösungen integrieren sich Business-Intelligence- und Performance-Management-Werkzeuge und tragen dazu bei, fehleranfällige manuelle Prozesse zu reduzieren oder sogar zu eliminieren. Über diesen Ansatz bietet die Konsolidierungssoftware nicht nur nutzenstiftende Einblicke in wichtige finanzielle und betriebliche Kennzahlen, sondern verbessert insgesamt den Group-Reporting-Prozess und die Entscheidungsfindung.

#### **4.4 Intelligentes Group Reporting mit IDL Konsis**

Wie oben ausgeführt, ist die Konzernkonsolidierung einer der komplexesten Bereiche, mit denen sich Finanzabteilungen auseinandersetzen müssen. Eine Vielzahl von Faktoren, darunter die fortschreitende Globalisierung, der zunehmende Druck durch die Regulierungsbehörden und ein sich schnell veränderndes Geschäftsumfeld, hat dazu geführt, dass die Finanzteams automatisierte und effektive Konsolidierungsprozesse einführen müssen. Glücklicherweise hat der technologische Fortschritt, den wir im letzten Vierteljahrhundert erlebt haben, zu einer rasanten Evolution im Bereich der verfügbaren Konsolidierungswerkzeuge geführt.

Die Auswahl eines geeigneten und umfassenden Konsolidierungswerkzeugs erfordert jedoch das richtige Wissen. Ein Finanzmitarbeiter sollte wissen, worauf er genau achten muss, bevor er sich für eine Konsolidierungssoftware entscheidet. Ein modernes Tool sollte die folgenden Merkmale aufweisen:

1. *Automatisierung*: Wie auch bei anderen Finanzprozessen sind Unternehmen daran interessiert, Konsolidierungs- und Planungsvorgänge, die in der Vergangenheit manuell, im Batchverfahren oder über mehrere, unterschiedliche Systeme verteilt erfolgten, zu automatisieren. Dies verringert insgesamt das Risiko und eliminiert fehleranfällige, zeitaufwendige Tätigkeiten mit eher geringem Wert und gibt dem Team mehr Zeit für Analysen und wertschöpfende Tätigkeiten.
2. *„Single Point of Truth“*: Unternehmen suchen zunehmend nach Softwarelösungen, die einen „Single Point of Truth“ für ihre Daten ermöglichen. Dies spart Zeit, Aufwand und Risiken, da Datensilos, doppelter

Aufwand und Inkonsistenzen zwischen Systemen vermieden werden. Auf diese Weise arbeitet jeder im gesamten Unternehmen mit denselben Informationen – in allen Teams, Prozessen, Abteilungen und Einheiten.

3. *Integriertes Reporting und Analyse*: Unternehmen wünschen sich zunehmend eine nahtlose und vernetzte Einbindung von Berichts- und Analysefunktionalität, um auf Berichte oder Diagramme als Teil ihrer Reportingprozesse zuzugreifen.
4. *Out-of-the-Box-Funktionalität*: Die Unternehmen erkennen, dass nicht alle Softwareprodukte bei der Implementierung von Grund auf neu aufgesetzt werden müssen. Stattdessen wissen sie den Wert eines Standardsoftware-Ansatzes (ggf. in Kombination mit einer Bibliothek bewährter Vorlagen und Geschäftsregeln) zu schätzen, der es ihnen ermöglicht, schnell zu starten, Zeit zu sparen und so die Implementierungskosten zu senken.
5. *Einhaltung rechtlicher Anforderungen*: Die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften ist nicht verhandelbar, wenn es um die Konzernrechnungslegung geht. Daher muss ein Financial-Performance-Management-Tool neben der rechnungslegungskonformen Konsolidierung umfangreiche Compliance-Funktionen, wie z. B. Prozessmonitoring, integrierte Audit-Trails und Kommentarfunktionen, bieten.
6. *Effektive Zusammenarbeit*: Nicht zuletzt geht es beim Thema Konzernkonsolidierung von jeher schon um Zusammenarbeit und Effizienz im Prozess. Die fortschreitende Entwicklung von Remote Work wird sich zudem auf Organisationen in der ganzen Welt auswirken, auch auf Finanzteams. Es ist von größter Wichtigkeit, eine sichere und effektive Zusammenarbeit zwischen den Remote Teams während des gesamten Group-Reporting-Prozesses zu ermöglichen.

Die Liste kann als lang empfunden werden, aber komplexe Konzernkonsolidierungsprozesse erfordern Werkzeuge, die alle oben genannten Kriterien erfüllen. Ohne die richtigen Systeme wird der Abschlussprozess übermäßig lang und fehleranfällig, sodass den Finanzteams nur wenig Zeit bleibt, die Ergebnisse zu analysieren und strategische Entscheidungen vorzubereiten. Letztlich führen auch die Nichteinhaltung der gesetzlichen Vorschriften oder zeitliche Verzögerungen zu rechtlichen Konsequenzen.

#### **4.4.1 Ein Tool für alle Anforderungen**

IDL Konsis, als Teil der IDL Financial Performance Management Suite, ist eine Konzernkonsolidierungssoftware, die die genannten Anforderungen erfüllt und in Konzernunternehmen der gesamten DACH-Region bekannt ist. Es ist ein intuitives Softwaretool, das es den Finanzabteilungen ermöglicht, einen rechnungslegungskonformen Standard-Konsolidierungspro-

zess aufzusetzen, der zu kurzen Abschlusserstellungszeiten führt und zudem alle Anforderungen an ein konzernweites Reporting abdeckt.

Es handelt sich um eine End-to-End-Softwarelösung, die auch das Spektrum komplexerer, globaler Konzernkonsolidierungsanforderungen abdeckt. Dank der integrierten Konsolidierungslogik und Automatisierung sind die Fachanwender bei der Verarbeitung der konsolidierten Daten nicht auf die IT-Abteilung angewiesen. Entlang des Prozesses der Konzernberichterstattung unterstützt die Lösung die Fachanwender durch eine Statusüberwachungsfunktion. Diese hilft den Anwendern, die Einzelabschluss- und Konzernabschlussdaten sowie deren Verarbeitungen über ein Ampelsystem zu überwachen und zu steuern.

Mit einer umfassenden Konsolidierungssoftware wie IDL Konsis können Konzernunternehmen viele der zuvor beschriebenen Prozesse der Konzernkonsolidierung und des Berichtswesens automatisieren und rationalisieren. Dadurch können Sie eine Reihe von wichtigen Vorteilen erzielen:

1. *Mehr Kontrolle über komplexe Prozesse:* Unternehmen finden alle legalen und Managementkonsolidierungsanforderungen, selbst für komplexere Organisationen, unterstützt. Insbesondere können Finanzabteilungen
  - Workflows definieren für den Datenmelde- und Reportingprozess, um Teammitglieder zu leiten und so Genauigkeit und Geschwindigkeit sicherzustellen;
  - den Status des Konsolidierungsprozesses jederzeit durch einen „Leitstand“ auf einen Blick nachvollziehen, ob alles auf Kurs ist;
  - zuverlässige, prüfungsreife, konsolidierte Abschlüsse in unterschiedlichem Detaillierungsgrad erstellen (Ebenen z. B. Geschäftsbereiche, Profitcenter, Gesellschaften);
  - alle Abstimmungen sowie alle laufenden und Folgebuchungen an einer Stelle dokumentieren, sodass für Salden, Bewegungen und Buchungsdaten auch deren Entwicklung nachvollziehbar ist sowie die von Wirtschaftsprüfern geforderte Transparenz gegeben ist;
  - mit einer bewährten, umfassenden Konsolidierungssoftware arbeiten, die Erstkonsolidierung, Entkonsolidierung, Matrixkonsolidierung, Goodwill-Behandlung, At-Equity-Bewertung, Intercompany-Abstimmung, Zwischenergebnisse, die Berechnung latenter Steuern, Late Adjustments und vieles mehr umfasst;
  - skalierbar den Konsolidierungsbedarf von Unternehmen mit nur wenigen Organisationseinheiten bis hin zu den komplexen, multinationalen Konzernen mit mehreren 1000 Einheiten abdecken.

2. *Beschleunigung der Konsolidierung und des Abschlussprozesses:* Darüber hinaus können Finanzabteilungen dank der automatisierten Konsolidierung und der Möglichkeit der Dezentralisierung des gesamten Abschlussprozesses den Periodenabschluss auf nur wenige Tage verkürzen.
  - Verwalten Sie Management- und legale Konsolidierungen integriert in einem System, in unterschiedlichen Währungen und mehrdimensional mit Geschäftsbereichen in Kombination mit der legalen Konzernstruktur.
  - Übermitteln Sie automatisiert neben Salden auch integriert z. B. Anhangsdaten von Tochtergesellschaften zur Beschleunigung der Abschlusserstellung.
  - Arbeiten Sie kollaborativ im Prozess über verschiedene Bereiche, Regionen oder Länder hinweg, indem Sie Wissen teilen und sich direkt online austauschen.
  - Ermöglichen Sie es den Finanzteams, Änderungen an der Konzernstruktur schnell und flexibel umzusetzen, ohne auf die IT zurückgreifen zu müssen.
  
3. *Compliance durch Einhaltung gesetzlicher Vorschriften:* Schließlich können Finanzteams das Compliance-Management durch integrierte Regeln für länderspezifische und internationale Rechnungslegungsstandards erheblich vereinfachen.
  - Erstellen Sie Konzernabschlüsse nach unterschiedlichen internationalen Rechnungslegungsstandards, wie beispielsweise IFRS, HGB, UGB, US-GAAP und Swiss GAAP FER.
  - Arbeiten Sie mit einer Lösung, die regelmäßig von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nach dem Prüfungsstandard IDW PS 880 zertifiziert ist.
  - Wechseln Sie einfach zwischen unterschiedlichen Datenständen, um Vergleiche der konsolidierten Zahlen zu ermöglichen.
  - Ermöglichen Sie multinationalen Unternehmen die Erfüllung der regulatorischen Anforderungen z.B. für das Country-by-Country-Reporting (CbCR) und/oder verarbeiten Sie integriert weitere nicht-finanzielle Daten für bspw. ein ESG-Reporting.

Für ein umfassendes und erfolgreiches Performance-Management ist neben den Ist-Zahlen auch die Integration von Plandaten unerlässlich. Nur über den Vergleich des Ist mit Plan- und Forecast-Werten lässt sich die Performance einer Organisation effektiv monitoren. Insofern sollten

Konsolidierungssysteme in der Lage sein, auch Plandaten zu verarbeiten. IDL Konsis integriert Plandaten und ermöglicht neben dem Reporting mit Abweichungsanalysen auf Einzelgesellschaftsebene auch Auswertungen auf konsolidierter Basis.

#### **4.4.2 Fallstudie: Globales Unternehmen aus der Baubranche mit 110 Niederlassungen**

Ein weltweit führender Anbieter von Spezialtiefbau-Technologien hat IDL Konsis für mehr als 110 Tochtergesellschaften in 70 Ländern eingeführt.<sup>18</sup> Die Gesellschaften sind in vier Teilkonzernen zusammengefasst.

Das Unternehmen erstellt bereits seit mehreren Jahren Konzernabschlüsse mit IDL Konsis. Das zentrale Konzernrechnungswesen und Controlling entschieden sich, weitere digitalisierte Berichtsprozesse zu implementieren und das Excel-basierte Berichtswesen durch IDL zu ersetzen. Die Tochtergesellschaften übermitteln ihre Daten nun direkt an das zentrale Konsolidierungssystem, automatisch über Schnittstellen zum ERP-System und ergänzend durch Eingabe der Daten in Online-Formulare im Web. Die Datenerfassung wird über die IDL-Workflow-Funktionalität gesteuert, die der Zentrale einen kontinuierlichen Überblick über den Bearbeitungsstand gibt.

Alle Berichte werden in einer zentralen Datenbank erstellt und verarbeitet. Alle Unternehmen greifen entsprechend ihren Benutzerrechten auf ein eindeutiges Repository zu. Die zentrale Abteilung erstellt, aktualisiert und verteilt Berichte und Kennzahlen mit einem Klick über den IDL Designer. Nicht numerische Informationen, wie z. B. Kommentare, werden zentral gespeichert und konzernweit ausgewertet.

- Ablösung des Excel-Reportings durch IDL Konsis in Tochtergesellschaften
- Automatisierte Datenüberleitung über eine SAP-Standardschnittstelle und Anreicherung der Daten im zentralen Webportal
- Automatische Datenintegration und -aggregation über eine zentrale Datenbank
- Einfache Anpassung von Berichtsmappen und Kennzahlen sowie konzernweite Auswertung von Zahlen und Kommentaren
- Revisions sichere Prozessdokumentation

---

<sup>18</sup> <https://insightsoftware.com/de/customer-stories/bauer-gruppe/>; Abrufdatum: 04.04.2022

„Der Umstieg von Excel-Paketen auf die Online-Datenerfassung mit IDL hat sich gelohnt. Allein für das monatliche Reporting sparen wir jetzt zwei Tage Arbeit bei der Erstellung der Berichtsformulare.“ (Referent Konzernrechnungslegung)

#### **4.4.3 Fallstudie: Automobilzulieferer mit umfassender Konsolidierungslösung**

Ein weltweit agierender Automobilzulieferer hat sich für die umfassende IDL-Systemlösung für Konsolidierung, Planung und Managementreporting entschieden.<sup>19</sup> Damit kann sich die zentrale Finanzabteilung darauf verlassen, dass jederzeit alle Daten für das Reporting von 45 Standorten in 20 Ländern zur Verfügung stehen und der transparente Reportingprozess flexibel gesteuert werden kann.

IDL Konsis hat dem Automobilzulieferer Folgendes ermöglicht:

- Eine stabile und leistungsfähige Lösung für die globalen Finanzprozesse mit IFRS-konformen Quartals- und Monatsabschlüssen
- Monatliche konzernweite Intercompany-Abstimmungen mit einem Klick
- Unternehmensweit konsistente IFRS-konforme Ist- und Plandaten
- Automatisierte Datenfluss- und Plausibilitätsprüfungen sowie unabhängige Systemkontrollen im Fachbereich
- Hohe Datenqualität sowie zuverlässige Berichte und Informationen
- Schnelle Einarbeitung von neuen Mitarbeitern in die Standard-Finanzprozesse

„Mit IDL können wir uns auf die Datenqualität in der Unternehmenssteuerung rund um die Uhr, rund um den Globus und in allen Zeitzonen verlassen.“ (Projektleiter Finanzen)

---

<sup>19</sup> <https://insightsoftware.com/de/customer-stories/elringklinger/>; Abrufdatum: 04.04.2022

## 4.5 Fazit

Dieser Buchbeitrag sollte Ihnen gute Argumente dafür liefern, eine Finanztransformation im Bereich Group Reporting durch eine intelligente Konzernberichterstattung erfolgreich zu gestalten. Wir haben abschließend für Sie einige wichtige Erkenntnisse zusammengefasst:

*Es ist wichtig, vorbereitet zu sein.* Wie wir erläutert haben, kann die Einführung neuer Technologien die Angst der Mitarbeiter, ersetzt zu werden, verstärken. Am besten ist es, die Veränderungen als Chance für alle darzustellen und zu betonen, wie die neuen Rollen und Aufgaben genau aussehen werden. Dazu gehört, sich darüber klar zu werden, wo Sie auf der digitalen Reifeskala stehen, Ihr Team über die gemeinsamen Herausforderungen zu informieren, festzulegen, wie Erfolg aussieht, die Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen, darauf vorzubereiten und sich auch auf den kulturellen Wandel und die Kommunikation zu konzentrieren.

*Von der Finanztransformation profitieren alle.* Die Vorteile einer erfolgreichen Finanztransformation betreffen die meisten Bereiche eines Unternehmens. Dazu gehören: das Finanzteam, das, von manuellen Berichten und Prozessen entlastet, dem Vorstand strategisch relevantere Berichte vorlegen kann; das Management, das nun auf der Basis zuverlässiger Daten zusammenarbeiten kann; die Geschäftsleitung, die nun mit zeitnahen, detaillierten Berichten ausgestattet ist; Führungskräfte, die die Situation des Unternehmens besser verstehen und fundiertere Entscheidungen treffen können; und schließlich die IT-Abteilung, die ebenfalls beträchtlich entlastet wird.

*Die richtigen Werkzeuge sind entscheidend.* Es ist wichtig, dass die Finanzabteilungen den Prozess der Konzernkonsolidierung und -berichterstattung gut verstehen. Effiziente Standardsoftware für die Finanzkonsolidierung hilft dabei, viele der Herausforderungen zu bewältigen, mit denen Finanzabteilungen bei der Durchführung ihrer Konsolidierungs- und Berichterstattungsprozesse konfrontiert sind.

*Die Quintessenz.* Gute Konsolidierungslösungen wie IDL Konsis sind Teil einer Plattform und integrieren Business-Intelligence und Performance-Management, was insgesamt zur Reduktion sowie Eliminierung fehleranfälliger manueller Prozesse führt. Gleichzeitig bieten sie verwertbare Einblicke in kritische finanzielle und betriebliche Kennzahlen, um die organisatorische Effizienz und Entscheidungsfindung zu verbessern. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Finanztransformation durch intelligentes Group Reporting.

## 5 Konzernabschlussstellung mit LucaNet

*Jürgen Diehm, Patrick Strehl (PAS Financial Advisory AG)*

### 5.1 Einführung

Finanzabteilungen stehen vermehrt unter dem Druck, Echtzeitinformationen und zuverlässige Finanzanalysen zu erstellen, um geforderte Berichte und Businessentscheidungen vorzubereiten. Auch zwingen zahlreiche regulatorische Anforderungen und gesetzliche Bestimmungen Unternehmen zu immer kürzeren Abschluss- und Reportingzyklen. Diese Ziele können nur mit eingespielten Abläufen und optimierten Prozessen erreicht werden.

Im Rahmen der Studie „Close Cycle Rankings 2020“ des europäischen Beraternetzwerks EPM International wurden die Abschlusszeiten der weltweit 1000 größten Unternehmen miteinander verglichen. Die Ergebnisse legen offen, dass Unternehmen in Deutschland im Durchschnitt 66 Tage benötigen, um ihre Jahresabschlusszahlen nach Fiskaljahresende vorzulegen; in Österreich sind es 67 Tage, in Italien 68 Tage, in den USA sind es im Schnitt nur 33 Tage.

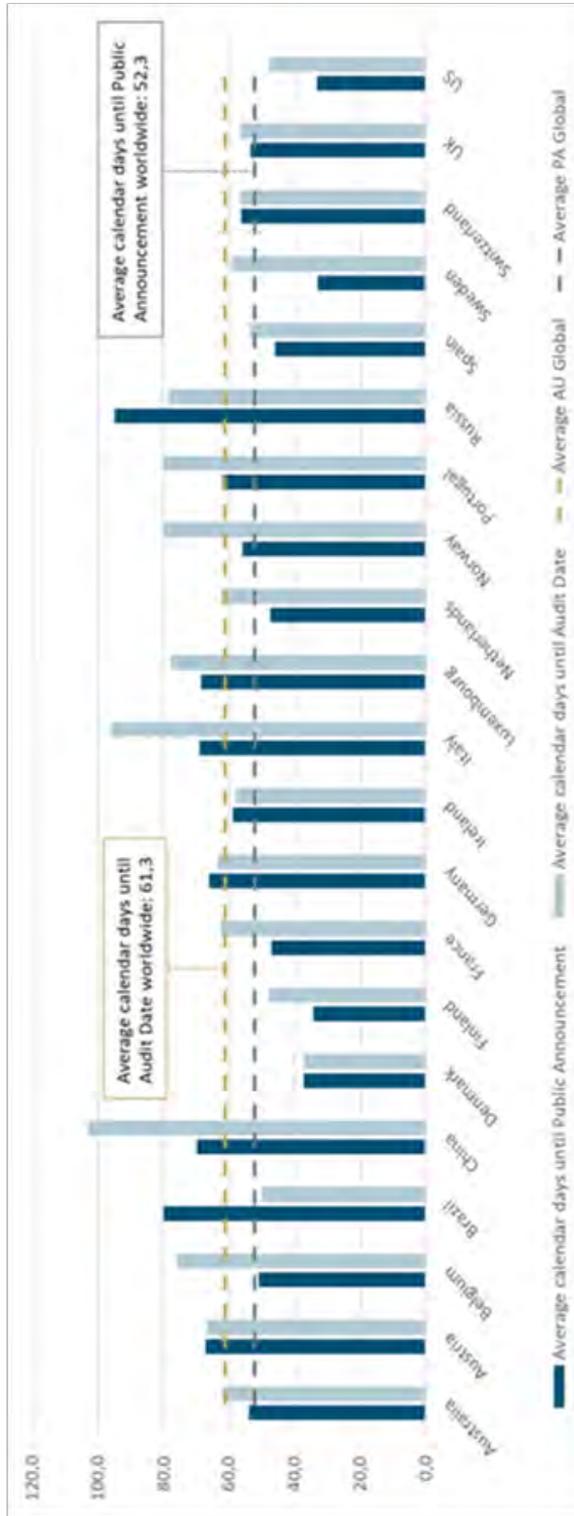


Abbildung 5-1: Close Cycle Rankings 2020 International Report

## 5.2 Abschlusslösung

Doch welche Schlüsselfaktoren benötigt es, um diesen Druck zu verringern und sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern? Entscheidend ist dabei unter anderem, wie der Prozess zur Abschlusserstellung koordiniert und durchgeführt wird. Die Planung und Ausführung von Abschlussaktivitäten spielen eine wichtige Rolle, wenn Prozesse effizient gestaltet werden sollen. Doch auch die IT-Systeme, die Datenqualität und das Daten-Set-up sind von Bedeutung, insbesondere wenn es darum geht, mit veränderten Anforderungen umzugehen – und das in kürzester Zeit.

Die eigenen Schwächen sind den meisten Unternehmen bisweilen bekannt: manuelle und fehleranfällige Abschlussanalysen und -tätigkeiten, aufwendige Workarounds und fehlende Transparenz – um nur einige zu nennen. Zum Teil sind End-to-End- bzw. Record-to-Report-Prozesse nicht gänzlich bekannt und aufgrund des hohen Zeitdrucks bestehen kaum Möglichkeiten, sich Prozesse von Anfang bis zum Ende einmal detailliert anzusehen und optimal zu konzipieren. Ein Handlungsbedarf zur Optimierung wird meist erst zu jenem Zeitpunkt erkannt, wenn erste Probleme auftauchen oder Unternehmenstransaktionen anstehen – eine Situation, die den Anforderungen der Stakeholder nicht gerecht wird. Denn nur wer zeitnah ein vollständiges Bild seines Unternehmens hat, bleibt handlungsfähig und kann dem Druck standhalten.

Viele Unternehmen sind sich bewusst, dass sie zukünftig eine professionelle Lösung für die (Konzern-)Abschlusserstellung benötigen. Sie setzen überwiegend noch MS-Excel-Lösungen oder veraltete Systeme ein, die nicht aufeinander abgestimmt sind. Zur Beschleunigung der Abschlusszeiten und zur Qualitätssicherung der Daten empfiehlt es sich daher, die bisherigen Prozesse und die dabei verwendete IT-Infrastruktur auf den Prüfstand zu stellen. Zudem hilft es, sich regelmäßig über die aktuellen Entwicklungen auf dem Markt für (Konzern-)Abschlusslösungen zu informieren. Eine Hilfestellung können an dieser Stelle die Softwarevergleiche und Scoringmodelle von BARC (Business Application Research Center) liefern.

Im Jahr 2020 wurde der deutsche Softwareanbieter LucaNet – um den es in diesem Beitrag geht – im Bereich der Financial-Performance-Management-Lösungen wiederholt als „Market Leader“ und einer der führenden Anbieter von Abschlusslösungen mit einer ganzheitlichen Softwaresuite in der DACH-Region gekürt. Als FPM-Lösung deckt LucaNet eine Vielzahl der Prozessschritte in der Abschlusserstellung sowie in der Finanzplanung und im Reporting ab. Ebenfalls zur Bewertung hinzugezogen wurden die Ergebnisse aus der Kundenzufriedenheitsumfrage, die im Zusammenhang mit der BARC-Befragung ermittelt wurden. Topbewertungen erreichte LucaNet hier in den Bereichen Kundenzufriedenheit, Projekterfolg, Benutzerfreundlichkeit, vordefinierte Schnittstellen und Performance.



Abbildung 5-2: BARC-Score – Financial-Performance-Management DACH

### 5.3 LucaNet als Financial-Performance-Lösung

Unter Financial-Performance-Management(FPM)-Systemen versteht man Softwarelösungen, die die Finanzabteilungen in den Bereichen (Konzern-)Abschlusserstellung, Finanzplanung, Analyse und Controlling sowie Reporting unterstützen. FPM-Software verschafft dem Finanzbereich einen umfassenden Blick auf die Finanzdaten des eigenen Unternehmens – weitgehend unabhängig von zugrunde liegenden Systemen und Datenstrukturen. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Nutzung bieten eine Grundlage, um wesentliche strategische Entscheidungen in der Gesamtorganisation zu treffen.

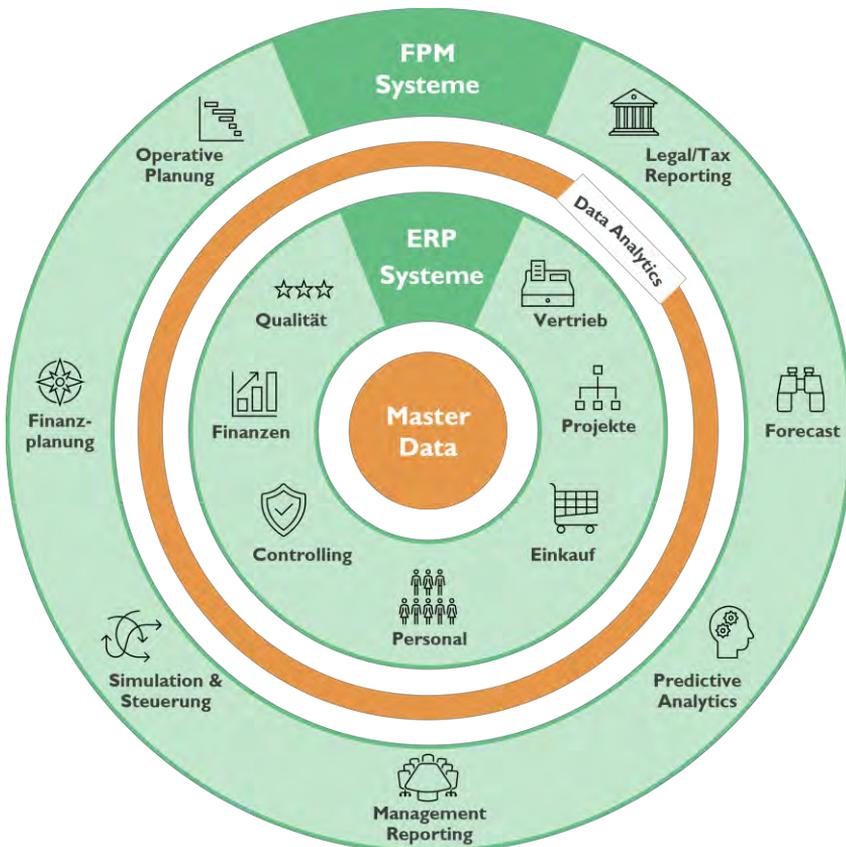


Abbildung 5-3: Financial-Performance-Management-Systeme

Die Geschichte von LucaNet beginnt 1999 mit der Erkenntnis zweier junger deutscher Wirtschaftswissenschaftler, dass die am Markt verfügbaren Softwarelösungen nicht den Anforderungen der Finanz- und Konsolidierungsabteilungen, insbesondere mittelständischer und großer Konzerne, entsprechen. Zu dieser Zeit beschließen die zukünftigen Vorstände von LucaNet (Rolf-Jürgen Moll und Oliver Schmitz), sich mit der Idee, eine ganzheitliche Softwarelösung für Konsolidierung, Planung und Controlling zu entwickeln und zu vermarkten, selbstständig zu machen. Die eigens gesteckten Anforderungen an die Software sind vor allem eine intuitive und einfache Bedienung sowie kurze Implementierungszeiten. In kurzer Zeit wurde aus der Idee eine Vision und aus dieser wiederum eine erfolgreiche Software auf nationaler sowie internationaler Ebene. 2020 verzeichnet LucaNet knapp 500 Mitarbeiter und aktuell über 3500 Kunden in mehr als 50 Ländern.

Im Ecosystem von LucaNet spielen Partner eine bedeutende Rolle. Dafür betreibt LucaNet ein globales Netzwerk geschäftlicher Partnerschaften, die das kontinuierliche Wachstum der Marke, die Vermarktung der Softwarelösung und die Implementierung sowie den Ausbau des Anwender-Know-

hows vorantreiben. Dabei unterstützt LucaNet seine Partner insbesondere in den Bereichen Marketing und Vertrieb, Implementierung, Informations- und Erfahrungsaustausch bis hin zum technischen Support, dem Training und der Zertifizierung.

Der Name „LucaNet“ leitet sich im Übrigen vom toskanischen Franziskanermönch Luca Pacioli ab. Dieser verfasste vor rund 500 Jahren ein Buch, das für das Kaufmannswesen tiefgreifende Folgen haben sollte: die „Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita“ (kurz: die „Summa“). Dort schildert Pacioli die „venezianische Methode“ der doppelten Buchführung, die bis heute weltweit im Einsatz ist.

Der Werbeslogan „Simply intelligent“ begleitet LucaNet bereits seit den Gründungsjahren und soll nochmals auf den einfachen Umgang im Zusammenhang mit der Softwarelösung hindeuten.

LucaNet steht in verschiedenen Versionen mit jeweils angepasstem Funktionsumfang zur Verfügung:

- LucaNet.Financial Consolidation – Software für die legale und die Managementkonsolidierung
- LucaNet.Planner – Software für Planung und Controlling
- LucaNet.E-Bilanz – Software für die Erstellung und Übermittlung der E-Bilanz
- LucaNet.Group Report – Software für die Erfassung und Validierung von Daten

Im Überblick überzeugt LucaNet – auch aus unserer eigenen Projekt- und Kundenerfahrung – in den folgenden Bereichen:

- *„Single Point of Truth“*: Die ganzheitliche Softwarelösung bildet eine Vielzahl der Aufgabenbereiche im Finanzwesen unter einem Dach ab. Dies umfasst die Konzernabschlusserstellung nach unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards, eine integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung, den digitalen Einzelabschluss, die Datenanalyse, das Finanzreporting sowie die Erstellung und Übermittlung der Steuerbilanz.
- *Schnelle Einführungszeiten*: Die hohe Standardisierung und eine Vielzahl von bereits bestehenden Schnittstellen ermöglichen eine technisch schnelle Integration in die bestehende IT-Landschaft des Kunden. Die einfache und intuitive Benutzerführung, die etwas an die Benutzerführung der gängigen Microsoft-Office-Anwendungen erinnert, bietet den Vorteil, dass die Anwender nach Einführung und Training im täglichen Arbeiten schnell eigenständig mit der Softwarelösung umgehen können, ohne dass sie auf die IT oder LucaNet-Experten angewiesen sind.
- *Prozessautomatisierung*: Das Verdichten und Aufbereiten von Finanzdaten erfolgt bei LucaNet weitgehend automatisiert und regelbasiert, sofern es die angrenzenden Datenquellen zulassen. Mittels

Buchungsassistenten in der Datenvorbereitung sowie in der Konzernkonsolidierung wird der Abschlussprozess beschleunigt und qualitätsgesichert.

- *Datentransparenz:* Eingespielte Daten können per Drill-down-Funktion bis auf den Ursprung zurückverfolgt werden. Der Einsatz diverser Finanzdimensionen ermöglicht außerdem eine klare Trennung von Finanzinformationen, die auf unterschiedliche Weise getrennt voneinander betrachtet oder miteinander verbunden werden können. Mögliche Fehlerquellen im Datenbestand können somit frühzeitig identifiziert werden.

#### 5.4 Zielgruppe

Betrachtet man die bekannten Referenzen sowohl von LucaNet selbst als auch von den LucaNet-Partnern, wird deutlich, dass LucaNet keinen speziellen Kundenfokus hat. Auch LucaNet selbst argumentiert zur Frage nach der Zielgruppe hinsichtlich Branche und Unternehmensgröße damit, dass die Software grundsätzlich überall dort eingesetzt werden kann, wo Unternehmen verlässliche Zahlen für strategische Entscheidungen benötigen und Finanzprozesse transparent in einem System abgebildet werden sollen.

Bei genauerer Betrachtung wird schnell klar, dass insbesondere Start-ups, Private-Equity-Portfoliogesellschaften, familiengeführte Unternehmen und global agierende mittelständische Konzerne gerne auf die LucaNet-Lösungen zurückgreifen. Insbesondere der hohe Standardisierungsgrad im Funktionsumfang ermöglicht eine schnelle und fachlich transparente Überleitung von Finanzinformationen, die bislang mit herkömmlichen Lösungen wie MS Excel oder in einfachen ERP-Systemen dargestellt wurden. Vor allem wenn es darum geht, erstmalig eine professionelle FPM-Lösung einzusetzen und zu implementieren, liegen die Herausforderungen und Anforderungen der Zielgruppe oftmals in der Beschleunigung durch Automatisierung bei zeitgleicher Steigerung der Aussagekraft durch Datenvalidierung. Vorgegebene Finanzdimensionen und feste Strukturen vereinfachen den Übergang zu der Softwarelösung LucaNet für Neukunden. Daher gilt auch für die meisten LucaNet-Neukunden: Die Software muss sich leicht an die bestehende IT-Infrastruktur anbinden lassen und einen schnellen Zugang insbesondere zu konsolidierten Daten ermöglichen, sodass sich Financials in zeitlich kürzeren Intervallen abrufen lassen.

Aber auch weltweit agierende Unternehmen mit Umsätzen von mehreren Milliarden Euro und mehr als 100 Konzerngesellschaften nutzen LucaNet, um ihren Konzernabschluss effizient zu erstellen und ihre Finanzzahlen schnell zu veröffentlichen. Unübersichtliche und wechselnde Konzernstrukturen, mehrstufige Konsolidierungen sowie stetig ansteigende Reportinganforderungen stellen diese Unternehmen vor besondere Herausforderungen, die nur mit automatisierten Buchungsassistenten pünktlich zu bewältigen sind und die Möglichkeit eines Fast Close bieten.

Der Raum für Customizing sowie für individuelle Darstellungswünsche ist aufgrund der hohen Standardisierung in LucaNet durchaus eingeschränkt. Die Flexibilität im Funktionsumfang, die sich zum einen in den Modulen und zum anderen in einer Vielzahl zusätzlicher Buchungsassistenten widerspiegelt, erlaubt viele Möglichkeiten zur Umsetzung individueller Anforderungen des Kunden bei vergleichsweise schlankem Budget.

Die Möglichkeit zur Darstellung sämtlicher in LucaNet abgebildeter Finanzdaten nach unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards (HGB, IFRS, US-GAAP usw.) sowie zur Abbildung in verschiedenen Währungseinheiten öffnet weiteren Zielgruppen die Tür zu LucaNet. Gerade kapitalmarktorientierte Unternehmen mit reporting- und steuerungsnahe Fragestellungen profitieren von den gebotenen Lösungsansätzen in und mit LucaNet. So wird LucaNet durchaus auch im Rahmen von Börsengängen und M&A-Transaktionen (z. B. Carve-outs) bei Unternehmen verschiedenster Branchen und Größen eingesetzt, um die besonderen Anforderungen solcher Unternehmen und Transaktionen schnell und flexibel umzusetzen.

### **5.5 Funktionalitäten im Bereich Konsolidierung**

Für viele Unternehmen ist die Konzernabschlusserstellung nach wie vor ein manueller, oftmals zeitaufwendiger und fehleranfälliger Prozess – erst recht, wenn manuelle Tätigkeiten und komplexe Excel-Tools der Erstellung zugrunde liegen. Viele CPM-Anbieter – unter anderem auch LucaNet – versprechen die „Konsolidierung auf Knopfdruck“. Doch kann das wahr sein – eine Konsolidierung auf Knopfdruck? Und wie viel Marketing ist bei diesem Versprechen im Spiel? Die Antwort für LucaNet lautet wie so oft: Es kommt darauf an – und zwar auf die Ausgangslage. Eine automatisierte Konsolidierung mit LucaNet lässt sich in der Tat umsetzen, sofern die folgenden Voraussetzungen erfüllt sind:

- Automatisierte Prozesse als Vorbereitung für die Konsolidierung
- Vordefinierte Schnittstellen zu den bestehenden Vorsystemen zur fehlerfreien Datenintegrität
- Vollständigkeit und Richtigkeit der nach LucaNet zu übertragenden Daten
- Vollständigkeit und Richtigkeit der in LucaNet benötigten Stammdaten zur Konsolidierung
- Automatisierung des Reportings
- Grundlegendes anwenderspezifisches Know-how der LucaNet-Software

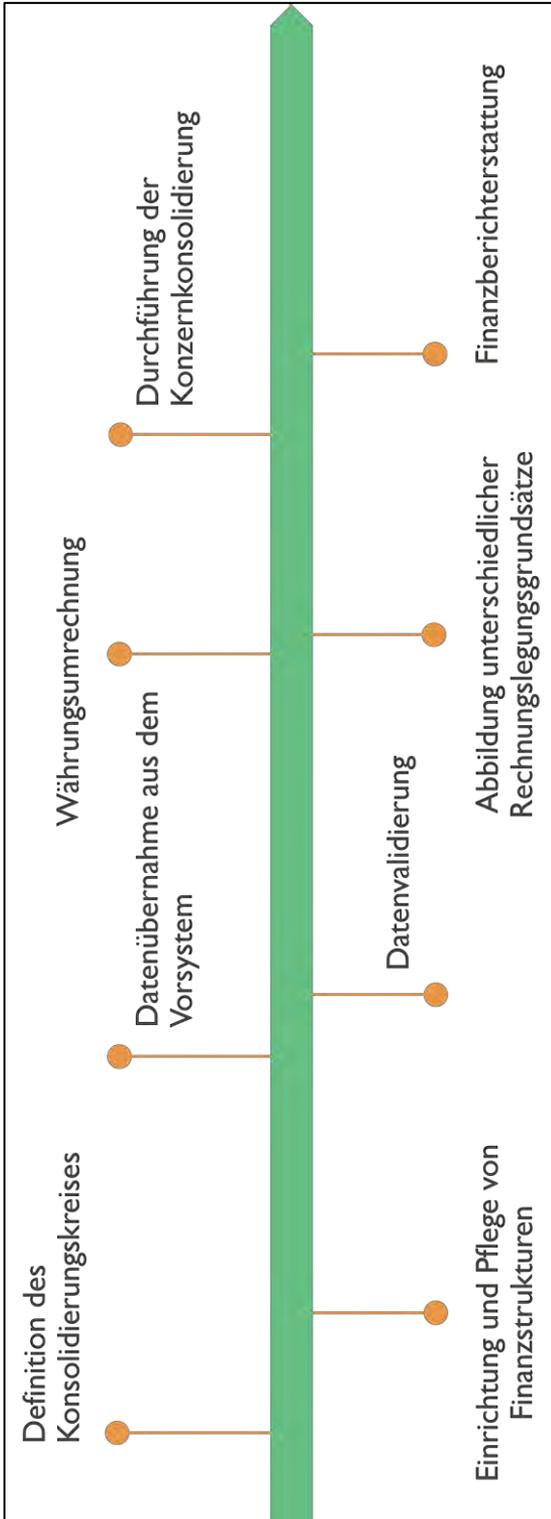


Abbildung 5-4: Konsolidierungsprozess

Der automatisierten Konsolidierung auf Knopfdruck liegt ein Konsolidierungslauf zugrunde, der den Prozess der Konzernabschlusserstellung abbildet und für den Anwender erleichtert:

1. *Definition des Konsolidierungskreises:* Zunächst werden in LucaNet die abzubildenden Konsolidierungskreise inklusive Teilkonzernen oder Segmenten definiert. Dabei kann eine Vielzahl von Definitionen gewählt werden, die den Anforderungen an die Konsolidierung gerecht werden sollen. Entsprechend lassen sich mit LucaNet legale Konsolidierungen abbilden, ebenso wie Management- und Segmentkonsolidierungen, die vom legalen Konzern abweichende Konzernstrukturen darstellen. Mithilfe dieser Definitionsvariation lassen sich unter anderem auch Plankonsolidierungen durchführen, um zukünftige Konzernstrukturen aufzeigen zu können.

Konsolidierungskreise werden im LucaNet-System als Organisations-elemente geführt und bestimmen die Betrachtungsweise auf den Konzern. Gleichzeitig können über die Stammdatenverwaltung die Beteiligungsverhältnisse in Form von Beteiligungsquoten und Einbeziehungsarten in den Konsolidierungskreis, Abschreibungen von Firmenwerten, Kapitaltransaktionen für konsolidierte Tochtergesellschaften und bei Bedarf die Umrechnung mit historischen Kursen definiert werden. Dies ermöglicht zu einem späteren Prozessschritt eine automatische Kapitalkonsolidierung.

2. *Einrichtung und Pflege von Finanzstrukturen:* LucaNet liefert standardmäßig vordefinierte Finanzstrukturen nach den gängigen Rechnungslegungsstandards wie z. B. HGB oder IFRS – bei Bedarf bereits vorbereitet in zwei Sprachen: Deutsch und Englisch. Die Strukturen umfassen alle finanziell wesentlichen Berichtsbestandteile, die nach dem jeweiligen Standard in einem Konzernabschluss notwendig sind:
  - Bilanz
  - GuV (nach GKV oder UKV)
  - Gesamtergebnisrechnung
  - Eigenkapitalveränderungsrechnung
  - Kapitalflussrechnung
  - Spiegel
  - Wesentliche Bilanzkennzahlen

Die Bilanz und die GuV werden als führende Strukturen betrachtet. Über diese Strukturen werden im Wesentlichen auch die Zuordnungen der Konten gesteuert. Die weiteren Finanzstrukturen werden als erweiterte Kontenhierarchien betrachtet, die als abgeleitete oder statistische Arbeitsbereiche dienen. Konten, die in den erweiterten Kontenhierarchien genutzt werden, sind lediglich Referenzkonten aus den führenden Strukturen. Dies birgt den Vorteil, dass die Werte in den

führenden Strukturen unmittelbar in die abgeleiteten und statistischen Finanzstrukturen übergeleitet werden.

Grundsätzlich lässt sich eine Vielzahl paralleler Finanzstrukturen in LucaNet als Nebenbücher, nach unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards oder eigenen Managementbedürfnissen, anlegen. Dies ermöglicht eine zeitgleiche Abbildung unterschiedlicher Bilanzen, Gewinn- und Verlust-Rechnungen oder auch Controllingauswertungen und Überleitungsrechnungen. Die Anlage und Pflege der Finanzstrukturen erfolgen in der Regel durch den Implementierungspartner oder durch einen geschulten Anwender.

3. *Datenübernahme aus dem Vorsystem:* Mit LucaNet lassen sich Finanzdaten aus einer Vielzahl von Vorsystemen importieren und via Datentransformationen aufbereiten. Aktuell bietet LucaNet über 200 Standardschnittstellen zu ERP- und Finanzbuchhaltungssystemen sowie den direkten Zugriff auf Drittsysteme an. Dabei lässt sich LucaNet in der Regel nahtlos in die bestehende IT-Landschaft integrieren, um einen reibungslosen Datenaustausch mit den Quellsystemen zu ermöglichen. Zum Teil sind die Standardschnittstellen durch die Hersteller der Vorsysteme selbst abgenommen und zertifiziert.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, bestehende Standardschnittstellen auf die Bedürfnisse des Unternehmens bzw. an ein Customizing des Quellsystems anzupassen oder neue Systemschnittstellen durch LucaNet-Datenexperten entwickeln zu lassen.

Über die Standardschnittstellen übernimmt die LucaNet-Software sämtliche Beleginformationen wie z.B. Kostenstellen/Kostenträger, Partnercodes und Bewegungsarten aus dem jeweiligen Vorsystem. Eine Drill-down-Funktion in LucaNet ermöglicht es dem Anwender, jede Buchung bis auf Buchungssatzebene oder sogar bis zum eingescannten Beleg zu verfolgen und nachzuvollziehen.

Sofern kein systemischer Zugang zu einem Vorsystem besteht, bietet LucaNet neben den fertigen Schnittstellen auch eine frei konfigurierbare Schnittstelle zu MS Excel sowie Konverter zu relationalen Datenbanken an. Damit lassen sich beispielsweise einfache Summen- und Saldenlisten oder komplexe MS-Excel-Reporting-Packages unkompliziert in die Datenbank einlesen.

Über die angebotenen Standardschnittstellen lassen sich folglich Daten aus unterschiedlichen Systemquellen weitgehend automatisiert zusammenführen und vereinheitlichen. Die Qualität und Vollständigkeit dieser Datenbasis sichern den Abschlusserstellungsprozess und beeinflussen maßgeblich die Erstellungszeiten und die Abschlussqualität.

4. *Datenvalidierung*: Wenn wir uns die Möglichkeiten zur Datenvalidierung innerhalb von LucaNet näher betrachten, können wir zwischen einer systemseitigen und einer anwenderspezifischen Datenvalidierung unterscheiden. Die systemseitige Datenvalidierung greift in LucaNet jeweils dann, wenn Daten verarbeitet und aufbereitet werden, und fordert zum Handeln auf, wenn das Ergebnis dieser Prozesse nicht mit der systemseitigen Erwartung übereinstimmt. Sollte beispielsweise bei einem Datenimport das System eine Differenz zwischen Aktiv- und Passivkonten in der Datenquelle entdecken, die dazu führen würde, dass in den führenden Finanzstrukturen Aktiva ungleich Passiva wären, so lässt LucaNet das Anlegen dieses Datenimportes nicht zu. Der LucaNet-Software wurden zuletzt 2021 eine uneingeschränkte Qualität und Ordnungsmäßigkeit nach dem Prüfungsstandard IDW PS 880 des Instituts der Wirtschaftsprüfer bescheinigt. Damit entspricht die Software allen Regeln ordnungsmäßiger Buchführung, was unter anderem eine ordnungsgemäße Darstellung der Bilanz voraussetzt. Aber auch bei Einstellung von Buchungsassistenten oder Stammdaten weist das System den Anwender immer wieder auf das Fehlen von Einträgen oder nicht plausiblen Einstellungen hin und versucht diese möglichst zu verhindern, um die Datenqualität zu schützen.

Ferner ermöglicht LucaNet dem Anwender, in unterschiedlichen Arbeitsbereichen eigenständige Validierungen einzurichten, um dessen Daten zu validieren. Diese Art von Datenvalidierungen dient sowohl dem Zweck der fachlichen Überprüfung als auch der richtigen Darstellung und der Vollständigkeit abzubildender Berichtsinformationen. Beispiele für solche Datenvalidierungen sind: Gegenüberstellung von vermeidlich gleichen Informationen in unterschiedlichen Finanzstrukturen (Abschreibung im Anlagenspiegel vs. Abschreibung in der GuV), dezentrale Intercompany-Abstimmung auf unterschiedlichen Ebenen, Regeln für die Berichterstattung von Tochterunternehmen, systemgestützte Überprüfung auf Vollständigkeit usw.

5. *Währungsumrechnung*: Einzel- und Konzernabschlüsse sind nach nationalen sowie nach internationalen Regelungen in einer Währung aufzustellen. Erst nach der Umrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen kann die eigentliche Konsolidierung erfolgen. Die Währungsumrechnung stellt somit eine bedeutende Maßnahme der Konsolidierungsvorbereitung dar und kommt insbesondere in folgenden Sachverhalten zum Tragen:
- Das zu konsolidierende Eigenkapital wird mit den Entstehungskursen umgerechnet und fixiert.
  - Vermögenswerte und Schulden werden üblicherweise mit dem Stichtagskurs umgerechnet.
  - Erträge und Aufwendungen werden in der Regel mit dem Entstehungs- bzw. Monats- oder Jahresdurchschnittskurs umgerechnet.

LucaNet unterstützt die Umrechnung von unterschiedlichen Kursen in allen aufgeführten und damit gängigen Verfahren. Die Währungsumrechnung erfolgt systemgestützt weitgehend automatisch, sodass Delta-Währungseffekte auf der Basis hinterlegter Kurse und Wechselkursstabellen nachvollzogen werden können. Über integrierte Bewegungsarten werden diese Währungseffekte automatisch in Spiegeln und auch in der Kapitalflussrechnung sichtbar, ohne dass der Anwender manuell eingreifen muss.

Die verwendeten Wechselkurse können in LucaNet entweder manuell im System, über MS Excel oder über eine direkte Verbindung zur Europäischen Zentralbank (EZB) hinterlegt werden. Einzig und allein die Fixierung von Kursen, wie sie im Konzerneigenkapital notwendig ist, erfordert die Eingabe von Kursfixierungsinformationen und die korrekte Darstellung im Ausweis. Die Umrechnung als solche erfolgt erneut automatisch durch die Software.

6. *Abbildung unterschiedlicher Rechnungslegungsgrundsätze:* Über die Möglichkeit zur Abbildung verschiedener Finanzstrukturen lassen sich diverse Gliederungen in LucaNet umsetzen. Doch die Gliederung allein ermöglicht noch nicht die Abbildung unterschiedlicher Rechnungslegungsgrundsätze. Ein Lösungsansatz hierzu wird in LucaNet über die frei definierbaren Bewertungsebenen angeboten. Über diverse Bewertungsebenen lassen sich verschiedene Buchungssachverhalte erfassen und voneinander abgrenzen. Die freie Definition ermöglicht es dem Nutzer, den Detailgrad der Transparenz selbst zu bestimmen. Dieser kann beispielsweise seine IFRS-Überleitungsbuchungen auf einer Bewertungsebene „IFRS“ abbilden oder für jeden relevanten Standard eine eigene Bewertungsebene nutzen.

Bewertungsebenen ermöglichen folglich eine parallele Abbildung und eine parallele Konsolidierung nach unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards. Finanzdaten können somit auf unterschiedliche Weise betrachtet, voneinander abgegrenzt wie auch zusammengefasst und gegenübergestellt werden. Entscheidend für die Übersichtlichkeit bleibt die gezielte Nutzung der Bewertungsebenen. Hier findet sich ein schmaler Grat zwischen Transparenz und einem Verlust der Übersichtlichkeit, der maßgeblich durch die Anzahl von Bewertungsebenen beeinflusst wird und beim Datenbankaufsatz konzeptionell durchdacht und professionell umgesetzt werden sollte.

7. *Durchführung der Konzernkonsolidierung:* Die Durchführung der Konzernkonsolidierung kann sich je nach Ausgangslage als mehr oder weniger komplex erweisen. In vielen Fällen und bei der Betrachtung der erforderlichen Maßnahmen im Rahmen der eigentlichen Konsolidierung finden sich „Regeln“, die zum einen auf gesetzliche Erfordernisse gründen, zum anderen auf Buchungsregeln, die sich aus dem Gesamt-sachverhalt ergeben. Regeln bilden unter anderem auch die

Ausgangslage für die Automatisierung im Konsolidierungsprozess. Das Niveau der Automatisierung im Konsolidierungslauf wird durch diese Regeln bestimmt, ebenso wie durch die Datenbasis, die für die Konsolidierung zur Verfügung steht.

Die einzelnen Konsolidierungsschritte der automatisierten Kapitalkonsolidierung, Schuldenkonsolidierung, Aufwands- und Ertragskonsolidierung oder auch einer Zwischenergebniseliminierung sowie diverse weitere einzelne Konsolidierungsschritte werden mit LucaNet über Konsolidierungsassistenten (sogenannte „Apps“) getätigt. Diese Apps werden üblicherweise in einen Konsolidierungslauf eingebunden und gesamtheitlich oder einzeln ausgeführt.

Die Apps basieren auf Stammdaten und verwalten sowohl die Konzern- und Beteiligungsstrukturen, die Art der Konsolidierung als auch Kapitalmaßnahmen, historische Wechselkurse und sonstige für den Konzernabschluss relevante Informationen. Ferner werden die einzelnen Apps ebenfalls durch Konfigurationsstammdaten gesteuert. Diese bestimmen den Funktionsumfang, den Rechnungslegungsstandard, Wahlrechte sowie systemtechnische Erfordernisse, die zur vollständigen Ausführung der App benötigt werden. Die vollständig richtige Einrichtung der Apps aus systemtechnischer und fachlicher Sicht garantiert, dass die erforderlichen Konsolidierungsbuchungen automatisiert vom System erstellt, verarbeitet und gebucht werden. So unterstützt der systemgestützte Konsolidierungslauf die Erstellung der legalen Konzernkonsolidierung, bietet durch seine Konfigurationsmöglichkeiten und seinen Automatismus aber auch die Ausführung von Management- und Plankonsolidierungen.

Seit Einführung der appgestützten Konsolidierung entwickelt LucaNet sowohl die Methodik als auch das Fachpotenzial der Konsolidierungsassistenten stetig weiter. Hier zeigt sich auch der Vorteil unabhängiger Konsolidierungsassistenten. Neue Apps können unproblematisch in den Konsolidierungslauf eingebunden und Weiterentwicklungen in den bestehenden Apps je nach Bedarf genutzt werden. Bewährte Apps werden unverändert beibehalten.

Manuelle Eingriffe in den Konzernabschluss sind jederzeit durch manuelle Buchungen möglich. Unabhängig von den rechtlichen Gegebenheiten, denen die Apps folgen, besteht insbesondere in der Managementkonsolidierung häufig ein Bedarf an manuellen Korrekturen. An dieser Stelle steht es dem Fachanwender frei, solche Korrekturen auf der Basis der systemerzeugten Konsolidierungsbuchungen anzupassen oder neue Sachverhalte in LucaNet manuell buchhalterisch zu erfassen.

Qualitätsgesichert werden die Konsolidierungsschritte durch systemgestützte Statusberichte für alle Konsolidierungsarten. Neben den

automatisch durchgeführten Konsolidierungsbuchungen bieten die Statusberichte einen Überblick über die Sachverhaltsstände der Konsolidierung. So werden beispielsweise die Intercompany-Beziehungen einzelner Gesellschaften im Konzern pro Paarbeziehung und Periode gegenübergestellt, Differenzen in der Schuldenkonsolidierung oder Aufwands- und Ertragseliminierung sind für den Fachanwender sofort deutlich sichtbar. Die Statusberichte sind daher als sinnvolle Ergänzung des buchhalterischen Resultats und als zusammenfassende Information zur Qualitätssicherung der Konsolidierungsschritte zu betrachten.

8. *Finanzberichterstattung*: Die Finanzberichterstattung im Rahmen der Konzernabschlusserstellung kann viele unterschiedliche Facetten aufweisen. Der Umfang der Finanzberichterstattung wird von den jeweiligen Standards geregelt, unter deren Regelungen der Konzernabschluss aufgestellt wird. LucaNet bietet an dieser Stelle umfangreiche Möglichkeiten, die erstellten Financials und weitere quantitative Angaben zu berichten.

Die Darstellung von Finanzinformationen in LucaNet wird in Echtzeit ermöglicht. Das bedeutet, dass alle Berichte und Abhängigkeiten innerhalb des OLAP-Servers sich automatisch aktualisieren. Der Fachanwender kann durch die Navigation in Finanzberichten und Finanzdimensionen eine Ad-hoc-Berichterstattung durchführen, ohne dass eine manuelle Aktualisierung von Ansichten notwendig ist. Folglich lassen sich Bilanzen, Kennzahlen, Managementberichte usw. einschließlich Detailgrafiken sofort in der Liveumgebung aufzeigen und präsentieren.

Ferner ermöglicht LucaNet über eine MS-Excel-Integration den Aufbau flexibler und dynamischer Finanzberichte. Unterschieden wird hier zwischen dem LucaNet.Excel-Add-in, das vorhandene Werte sowohl aus dem OLAP-Server abfragen bzw. exportieren, aber auch als Buchungen zurück nach LucaNet spielen kann, und dem LucaNet.Excel-Reporting, dessen Datenabfragen direkt über LucaNet auf der Basis sogenannter Tilde-Formeln gesteuert werden. Beide Varianten ermöglichen es dem Fachanwender, die in LucaNet integrierten Werte und Finanzdimensionen nach individueller Struktur und Layout oder nach eigenen Vorstellungen in einem MS-Excel-Bericht darzustellen – beispielsweise als Grundlage für ein weiterführendes Reporting oder auch zur Datenverarbeitung.

Ergänzend zu der Abbildung reiner Financials und quantitativer Abschlussbestandteile bietet LucaNet die Möglichkeit, das Produktportfolio im Abschlussbereich durch die Verbindung zu Drittsystemen um weitere, teils qualitative Informationen zu vervollständigen. LucaNet betreibt an dieser Stelle Systempartnerschaften, welche die Konnektivität und die Datenintegration zu Partnersystemen sicherstellen. Damit ist beispielsweise eine automatisierte Geschäftsberichterstellung in

Verbindung mit SmartNotes, dem Kernprodukt für die Geschäftsberichterstellung aus dem Hause AMANA consulting GmbH, möglich. Außerdem bietet LucaNet Apps für die nahtlose Anbindung der LucaNet-Software an gängige BI-Tools, wie z. B. Microsoft PowerBI, an. Die in LucaNet aufbereiteten Daten können mithilfe von externen Dashboards im Rahmen der jeweiligen Visualisierungsmöglichkeiten ausgewertet werden. Durch die weitere Verbreitung von Microsoft-Unternehmensplänen ist PowerBI damit bei vielen unserer Kunden als Visualisierungslösung gesetzt.

Die Weiterverarbeitung von Abschlussdaten fasst man auch unter dem Begriff Disclosure-Management zusammen. Ergänzend bestehen weitere Möglichkeiten, Finanzdaten aus LucaNet zur Weiterverarbeitung für Veröffentlichungszwecke zu nutzen – das ESEF-Reporting oder die Erstellung der E-Bilanz bilden hier weitere Beispiele.

## 5.6 Vorteile für Anwender und Berater

Für den Interessenten und Anwender im Konzernrechnungs- bzw. Finanzwesen stellt sich letztlich auch die entscheidende Praxisfrage: Wie genau erleichtert LucaNet mein Leben in der Finanzabteilung? Die Antwort darauf ist vielseitig und leitet sich im Wesentlichen aus dem bereits erwähnten Funktionsumfang der Softwarelösung ab. Eine zentrale Eigenschaft zieht sich jedoch durch alle Vorteilsübersichten und Feedbacks von Kunden, wenn sie LucaNet beschreiben: einfach! Gemeint ist dabei nicht die Schlichtheit als simple Art der Beschaffenheit, sondern vielmehr die Leichtigkeit im Umgang mit den Themenfeldern und Funktionen. Der Werbeslogan „Simply intelligent“ wird dabei als Kernkompetenz der Software in allen Facetten verstanden und soll dem Interessenten und Anwender sofort die Sorge vor den Herausforderungen der Implementierung und der Bedienung nehmen und gleichzeitig die Cleverness der Software im Umgang mit den fachlichen Herausforderungen herausstellen.

LucaNet ist nach dem Prüfungsstandard IDW PS 880 des Instituts der Wirtschaftsprüfer testiert. Damit wird der Software die durchgängige Einhaltung der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und folglich die garantierte Sicherheit eines konsistenten Datenmodells bescheinigt. Das überzeugt neben Interessenten und Anwendern auch Investoren, Kapitalgeber und Wirtschaftsprüfer.

Der direkte Zugriff auf ERP- und Vorkonzept aufgrund der Vielzahl vorhandener Schnittstellen ermöglicht einen vollständigen Datenimport automatisiert per Knopfdruck auf Belegebene und erspart dem Anwender Zeit und sichert die Datenqualität. Die Integration bestehender Schnittstellen benötigt in der Regel nur wenige Stunden und beschränkt sich auf die Konfiguration der zu importierenden Inhalte, sodass die Datenintegrität bereits nach kurzer Zeit gewährleistet ist. Schnittstellen, die nicht verfügbar sind und zunächst entwickelt werden müssen, sind in den meisten Fällen binnen

weniger Tage fertiggestellt. Und selbst wenn keine Schnittstellen genutzt werden sollen, bietet die Software unter anderem über ihre MS-Excel-Integration verschiedene Möglichkeiten, Daten aus einem Quellsystem zu übernehmen, ohne dass der Anwender auf einen IT- oder Datenexperten angewiesen ist.

LucaNet-Kunden bestätigen immer wieder die einfache und intuitive Benutzerführung des Systems. Im Gegensatz zu vielen anderen etablierten Softwarelösungen kann der geschulte Anwender systemseitige Konfigurationen und fachliche Inhalte bzw. Anpassungen in Eigenregie administrieren und sich ändernde Anforderungen im Zeitablauf selbstständig umsetzen.

Klare Arbeitsbereiche und eine übersichtliche Benutzeroberfläche vereinfachen das Anlegen und Verändern von Grundstrukturen, Stammdaten, Hierarchien, Belegen und vielem mehr. Während in vielen anderen Softwarelösungen die Gefahr besteht, sich in zahlreichen Menüs und Untermenüs zu verlieren, findet das Arbeiten mit LucaNet weitestgehend eigenständig in den vertrauten Strukturen von Bilanz und GuV statt. Diese Unabhängigkeit von ITlern und Beratern ermöglicht maximale Handlungsfähigkeit in der Umsetzung eigener Vorhaben.

Transparenz schafft Vertrauen, und nur wenn der Anwender die in LucaNet abgebildeten Finanzdaten nachvollziehen kann, erscheint die Abschlussstellung verlässlich. Bereits bei der Entwicklung hat man bei LucaNet der Transparenz und Nachvollziehbarkeit eine hohe Priorität zugeschrieben, die dem Anwender zugutekommt. Sämtliche integrierte Daten über alle Finanzdimensionen hinweg lassen sich in LucaNet auf ihren Ursprung zurückverfolgen, ohne dass die Grenzen sich nur auf LucaNet beschränken. So kann der Anwender Werte in LucaNet per Drill-down bis auf Beleg- oder Buchungssatzebene aus dem Vorsystem zurückverfolgen und die ergänzenden Finanzdimensionen aus unterschiedlichen Perspektiven heraus betrachten. Fehlerquellen werden frühzeitig identifiziert, sodass nur validierte Zahlen berichtet werden.

LucaNet basiert auf einem vollständig integrierten Datenmodell, in dem sämtliche Arbeitsbereiche miteinander verknüpft sind. Sämtliche strukturellen Veränderungen, Bewegungen, Effekte aus der Währungsumrechnung, Konsolidierungssachverhalte werden automatisch in den nachgelagerten Strukturen wie Spiegeln, Kapitalflussrechnung oder parallelen Bilanz- oder GuV-Strukturen berücksichtigt und übernommen. Eine aktive Datenübernahme ist nur in seltenen Fällen notwendig, was den Zeitaufwand für Anpassungen und zusätzliche Systempflege für den Anwender deutlich reduziert.

Fachliche Unterstützung erhält der Anwender ebenfalls durch das System und die hinterlegten Standards. LucaNet deckt alle wesentlichen Schritte einer Konzernabschlussstellung umfassend ab. Insbesondere die appge-

stützte Konsolidierung deckt dabei alle gängigen Konsolidierungsmethoden von der At-Equity- über die Quoten- bis zur Vollkonsolidierung mit Minderheitenanteilen ab. Dabei berücksichtigt LucaNet mehrstufige Konsolidierungshierarchien, Simultan- oder Kettenkonsolidierung, sukzessiven Anteilerwerb, Erst- und Entkonsolidierung, Schulden-, Aufwands- und Ertragskonsolidierung, Zwischenergebniseliminierung, die Berechnung latenter Steuern und vieles mehr. So unterstützt und begleitet LucaNet den Anwender durch den gesamten Prozess der fachlichen Konzernkonsolidierung und bietet Sicherheit durch systemgestützte Buchungsassistenten. Der gesamte Abschlussprozess wird dadurch beschleunigt und der Empfänger von Finanzinformationen erhält diese schneller und effizienter.

Als umfassende Financial-Performance-Lösung deckt LucaNet nicht nur den Funktionsbereich der Konzernkonsolidierung ab, sondern bündelt eine Vielzahl von Aufgabenbereichen der Finanzabteilung in seinen Modulen. Das verschafft der Finanzabteilung den Vorteil des sogenannten „Single Point of Truth“. Dieser beschreibt den allgemeingültigen Datenbestand, von dem aus weitere Aspekte des internen und externen Rechnungswesens bedient werden können, ohne weitere Datenbestände, mit dem Risiko von Inkonsistenzen, hinzuzuziehen. Folglich lassen sich mit LucaNet eine integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung auf Einzel- und Konzernebene abbilden. Dabei kann für die Plan-Welt auf die bereits implementierten Strukturen und eingerichteten Konfigurationen und Apps der Ist-Welt zurückgegriffen werden.

Der Aufwand zur Implementierung der Planung beschränkt sich somit auf die Planung selbst, nicht auf die erneute Einrichtung der Konzern- oder Finanzstrukturen. Ferner bietet LucaNet die Möglichkeiten der Daten- und Risikoanalyse, Finanzreporting sowie die Erstellung und Übermittlung der Steuerbilanz, ohne dass erheblicher Implementierungsmehraufwand notwendig ist.

Die genannten Vorteile führen dazu, dass auch die Implementierungszeiten von LucaNet auf ein Minimum reduziert werden kann. Maßgeblich abhängig ist der Implementierungsaufwand und der damit verbundene Zeitaufwand von der Komplexität der Konzernstrukturen und der zugrunde liegenden Datenqualität der Quellsysteme. Auch die Zusammenarbeit der Fachabteilung mit dem Implementierer kann als entscheidendes Element im Implementierungskontext genannt werden. Pauschale Implementierungszeiten sind daher nur schwer zu beziffern und müssen immer im Gesamtkontext aus Anforderungen und Wünschen des Interessenten bzw. Anwenders betrachtet werden. In der Praxis sind vollständige Implementierungen binnen weniger Tage keine leeren Versprechungen und keine Seltenheit in LucaNet-Einführungsprojekten. Der Anwender kann bereits in kürzester Zeit mit LucaNet vollumfänglich arbeiten und in seinen Arbeitsalltag zurückkehren, der durch die unterstützenden Funktionen von LucaNet deutlich vereinfacht wird.

Letztlich dienen die genannten Vorteile nicht nur dem Interessenten oder Anwender, sondern ebenso auch dem LucaNet-Berater. Der Erfolg in der Kundenlandschaft ist nicht selten auch der Erfolg des Beraters, der die Implementierung und die fachliche Betreuung rund um LucaNet übernimmt. Partnerschaften haben den nachhaltigen Erfolg von LucaNet von Beginn an mitgeprägt. Maßgeblich hierfür sind insbesondere die hohe Standardisierung und die damit einhergehenden schnellen Schulungen, die in nur wenigen Tagen mit einer LucaNet-Zertifizierung enden. Berater sind damit in der Lage, auch kurzfristig entsprechendes LucaNet-Know-how und Kenntnisse eines CPM-Systems aufzubauen und dieses Wissen sehr schnell in die Praxis umzusetzen. IT-Vorkenntnisse sind im Rahmen der Implementierung von LucaNet nicht zwingend notwendig, sodass sowohl der Prozess- als auch der Fachexperte in Konsolidierung sein Profil um eine passende Toollösung ergänzen und schärfen kann. Das ermöglicht dem Berater nicht nur die reine Fach-, sondern auch die Prozess- und Systemberatung aus einer Hand, was von vielen Kunden und Interessenten als attraktiv wahrgenommen wird.

Für Interessenten und Kunden sind die schnellen Einführungszeiten ein gern gesehenes Argument in Vertriebsgesprächen. Beratern bietet sich an dieser Stelle die Flexibilität, den Umfang an Beratung anzubieten, der dem Projekt gerecht wird. Die Möglichkeit einer schnellen LucaNet-Einführung und der Abschluss von Meilensteinen schließen nicht aus, dass Berater und Kunden qualitative Zeiten für bedeutende Themen im Rahmen der Implementierung einplanen. Das Ergebnis spiegelt sich häufig in optimierten Prozessen und einer verbesserten Datenqualität wider – zum Teil auch außerhalb von LucaNet. Der Einsatz von LucaNet führt zu einer langfristigen Geschäftsbeziehung, in der oftmals beide Parteien langfristig von der Entwicklung rund um LucaNet profitieren.

Maßgeschneiderte CFO-Lösungen anzubieten bedeutet, auf die Bedürfnisse des Interessenten und Kunden einzugehen. Für Berater bedeutet dies, LucaNet nicht ausschließlich als reines Produkt für den Softwarevertrieb zu sehen, sondern die Softwarelösung auch für das eigene Beratungsportfolio und eigene Projekte zu nutzen. Das Outsourcing der Konzernabschlussstellung ist hierfür ein praktisches Beispiel. Wenn der Kunde die Konzernabschlussstellung durch einen externen Experten wünscht, aber keine eigene Softwarelösung lizenzieren möchte, so kann LucaNet selbstverständlich auch auf Beraterseite dazu verwendet werden, den Abschluss mithilfe der vorgestellten Softwarefunktionalitäten effizient zu erstellen und dem Kunden den Abschluss als Ergebnis bereitzustellen. Dann wiegen die Vorteile aus Kundensicht ebenso stark aufseiten des Beraters.

## 5.7 Weiterentwicklung

Der Erfolg gibt bekanntermaßen recht. Das bedeutet jedoch nicht, dass LucaNet es bei den bekannten Funktionalitäten belässt. Regelmäßige unterjährige Updates und jährliche Versionsupgrades bieten die Nutzung neuer Funktionalitäten, Apps bzw. Skripte und aktualisierter Assistenten mit angepasster Systemperformance. Ein neu entwickelter „LucaNet.Web Client“ ermöglicht es dem Kunden, praktisch von überall auf die Finanzdaten zuzugreifen. Als neues LucaNet-Produkt ist er der nächste große Meilenstein bei der Weiterentwicklung von LucaNet hin zu einer reinen SaaS-Lösung und legt zudem das technologische Fundament für ganz neue Funktionalitäten. So ist der flexible Zugriff auf Finanzdaten vom PC, iPad oder Android-Tablet aus möglich, ohne dass eine separate Installation notwendig ist.

Dass modernes Finanzmanagement und die Erstellung des Konzernabschlusses auch leicht sein können, beweisen der Erfolg von LucaNet und die hohe Kundenakzeptanz. Als nutzerfreundliche Softwarelösung für das Financial-Performance-Management entlastet LucaNet die Finanzabteilung durch standardisierte Lösungsansätze und automatisierte Abläufe. Schnell, einfach und transparent fundierte Finanzdaten zu generieren ist der Anspruch, den sich LucaNet selbst gesetzt und uns – als LucaNet-Partner – auch überzeugt hat.



## 6 Corporate-Performance-Management mit OneStream

Valentin Eliasch, Thomas Haugg (BLUEBIRD Consulting AG)

### 6.1 Herausforderungen in den Finanzabteilungen

In den letzten Jahren hat der Druck auf Finanzabteilungen und involvierte Einheiten aufgrund verschiedenster Einflussfaktoren stetig zugenommen.

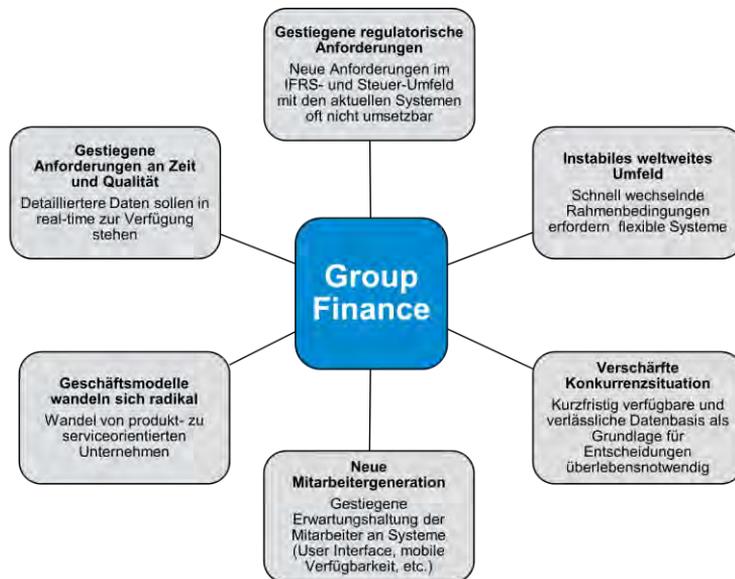


Abbildung 6-1: Herausforderungen in den Finanzabteilungen

Zum einen gibt es immer wieder neue regulatorische Anforderungen, wie beispielsweise IFRS 16, Country-by-Country-Reporting oder ESEF, und zum anderen steigen die Anforderungen an Zeit und Qualität. Die Daten sollen detaillierter und am besten in Realtime zur Verfügung stehen. Wesentlicher Treiber dieser Anforderungen sind die sich schnell ändernden Rahmenbedingungen in einem weltweit instabilen Umfeld. Eine Planung, die vor drei Monaten aufgestellt wurde, kann heute schon bedeutungslos sein. Hinzu kommt die steigende Komplexität, die unweigerlich durch organisches und anorganisches Wachstum der Unternehmen herbeigeführt wird. Fragile Lieferketten und die schnellstmögliche Integration von Target-Unternehmen sind hierbei nur zwei Beispiele aus einer Reihe von Herausforderungen, die in den Finanzabteilungen abgebildet werden müssen, um dem Wachstum der Unternehmen gerecht zu werden.

Die Covid-19-Pandemie hat eindrucksvoll gezeigt, wie auch externe Faktoren den Druck auf die Finanzabteilungen erhöhen können. In einem derart dynamischen Umfeld ist es umso wichtiger, dass die Finanzabteilungen mithilfe von modernen Finanzplattformen in der Lage sind, genaue Aussagen über die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens zu treffen, um mehr Transparenz für strategische Entscheidungen zu schaffen.

## **6.2 Schwachpunkte bei den aktuellen Lösungen**

Oftmals kann die vorhandene Systemlandschaft diese Anforderungen jedoch gar nicht oder nur sehr unzureichend erfüllen. Entscheidend dabei ist vor allem die Tatsache, dass in den letzten Jahren häufig Datensilos innerhalb der einzelnen Organe der Finanzabteilung entstanden sind. Group-Accounting, Controlling, Treasury und die Steuerfunktionen arbeiten auf unterschiedlichen Plattformen, was zur Folge hat, dass Daten immer wieder hin und her geschoben werden müssen und teilweise sogar vom Accounting- und Controllingsystem unterschiedliche Werte für Bilanz- und GuV-Positionen berichtet werden. Um dies zu verhindern, wurden in der Vergangenheit umfangreiche, teils manuelle Checks in die Prozesse eingebaut. Dennoch kommt es immer wieder vor, dass falsche bzw. widersprüchliche Daten intern und extern berichtet werden.

Zusätzlich zu den manuellen Abgleichen zwischen den Systemen müssen auch innerhalb der einzelnen Plattformen immer noch sehr viele Schritte manuell durchgeführt werden. Speziell in den Bereichen Intercompany-Abstimmung oder Berichterstellung werden die Möglichkeiten der Digitalisierung bei Weitem noch nicht ausgenutzt, wodurch oftmals manuelle Buchungen und die zusätzliche Verwendung von MS-Office-Lösungen nötig sind. Diese Tatsache führt dazu, dass Prozesse unnötig in die Länge gezogen werden und die Mitarbeiter nicht für Analysetätigkeiten zur Verfügung stehen. Genau diese Tätigkeiten bieten aber dem Management und dem Aufsichtsrat den eigentlichen Mehrwert. Letztendlich ist auch dieser Punkt mitverantwortlich für das Berichten von falschen Zahlen und steht einem Realtime-Reporting im Wege.

Bei genauerer Betrachtung des Berichterstellungsprozesses werden weitere Risiken offenkundig. Sowohl beim internen als auch beim externen Reporting besteht häufig keine technische Verknüpfung zwischen dem System und dem letztendlichen Bericht. Dies bedeutet, dass die Daten aus dem System extrahiert und dann manuell in einem Excel- oder PowerPoint-Dokument bearbeitet werden. Der Berichtsempfänger kann somit nicht sicherstellen, dass die Daten nicht noch einmal manuell bearbeitet wurden. Dieses Vorgehen erhöht das Risiko, dass die verschiedenen Berichtsempfänger unterschiedliche Auswertungen erhalten.

Eine Gesamtübersicht über den Fortschritt der Prozesse auf Ebene der Einzelgesellschaften, die Integration von Deadlines und das Zuweisen von Aufgaben sind bei vielen aktuellen Systemen meist nicht zufriedenstellend

möglich oder nicht integriert. Hinzu kommt, dass Prozesse oft nicht individuell erstellt werden können und den inhaltlichen Unterschieden nicht genügend Rechnung getragen wird.

### 6.3 Moderne CPM-Systeme

Um die oben genannten Herausforderungen zu überwinden, setzen moderne CPM-Systeme auf ein einheitliches Plattformkonzept.

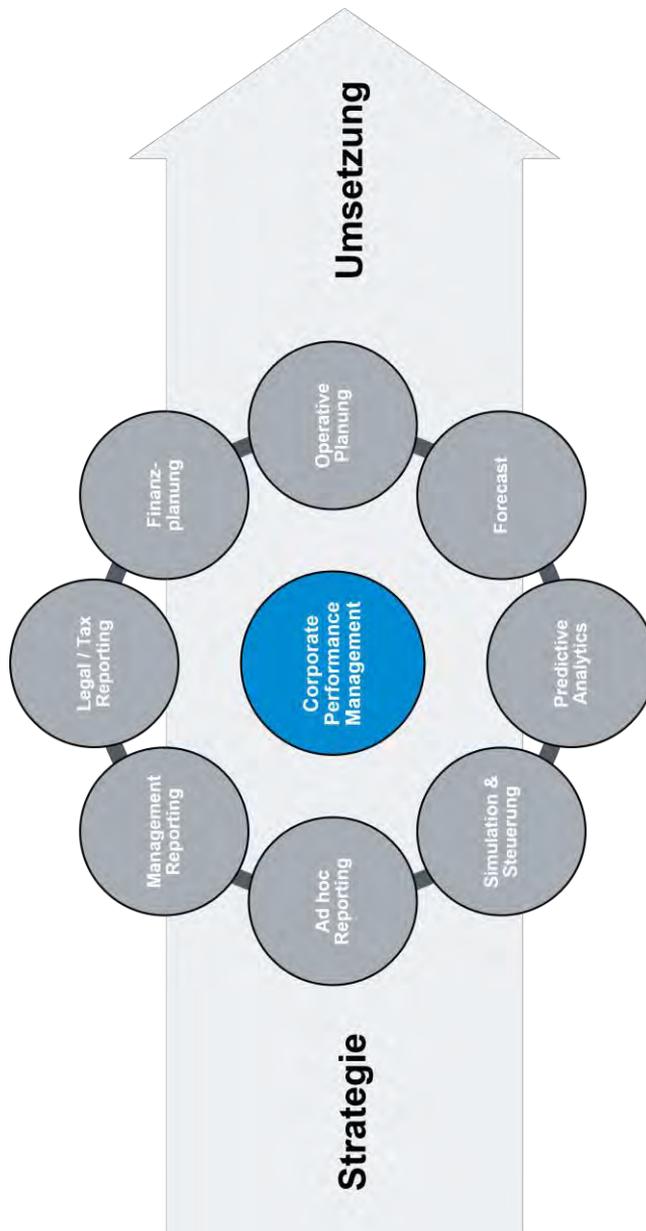


Abbildung 6-2: Plattformkonzept moderner CPM-Systeme

An vorderster Front steht dabei das Ziel, eine „Single Source of Truth“ zu schaffen. Dahinter steht das Konzept, dass sämtliche finanzrelevanten Daten auf einer Plattform bearbeitet und berichtet werden. Egal ob der Ist-Abschluss erstellt wird, das nächste Budget geplant wird oder die Verrechnungspreise analysiert werden – alles geschieht auf einer Plattform. Somit ist sichergestellt, dass es nur eine „Wahrheit“ gibt und dieselben Daten an alle Berichtsempfänger verteilt werden. Viele manuelle Eingriffe können so eliminiert und Auswertungen schneller und mit deutlich weniger Fehlern geliefert werden. Die gewonnenen Ressourcen können beispielsweise in Analysen allokiert und das Controlling stärker auf den Steuerungsimpuls und weniger auf Kontrollaktivitäten ausgelegt werden.

Darüber hinaus bieten moderne Plattformlösungen eine einfache Datenintegration durch direkte Schnittstellen zu Quellsystemen. Hierbei sind die Lösungen sehr flexibel und bieten die Möglichkeit, auch unterschiedliche Quellsysteme für Gesellschaften anzubinden. Außerdem können per Drill-down, Drill-back und Drill-through transaktionsbezogene Details, einschließlich Belege durch schnelle und effiziente Direktanbindungen, analysiert werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt moderner Finanzsysteme ist die durchgehende Auditierbarkeit. Der komplette Weg der Daten vom Upload aus den Vorsystemen über das Korrigieren und Konsolidieren bis hin zur Erstellung der Berichte wird mitprotokolliert. Es gibt keine Bearbeitung der Daten mehr ohne eine direkte Verbindung zur Plattform. Selbst das Anpassen der Daten in Excel wird durch eine direkte Anbindung an das Finanzsystem festgehalten. Diese durchgängige Auditierbarkeit verbessert in hohem Maße die Zuverlässigkeit der Daten.

Hinzu kommen neue Möglichkeiten der Interaktion zwischen den Anwendern, die direkt im System via Nachrichtendienst miteinander kommunizieren und bei Änderungen der Daten automatisch informiert werden können. Durch zusätzliche Kommentarfunktionen bleiben Anpassungen auch langfristig nachvollziehbar.

Beim letzten Prozessschritt, dem Erstellen der Reports, spielt die „Single Source of Truth“ ebenfalls eine wichtige Rolle. Mit modernen Finanzsystemen können sämtliche Berichtsformen direkt aus der Datenbank heraus befüllt werden. Egal ob Reportingbücher im PDF-Format, Excel- oder PowerPoint-Dokumente, interaktive Dashboards oder der komplette Jahresabschluss – es gibt keinen Grund mehr für manuelle Anpassungen außerhalb der Plattform. Ziel ist es auch hier, möglichst kurzfristig den internen und externen Stakeholdern die korrekten Daten zur Verfügung zu stellen.

Die Digitalisierung bietet viele weitere Möglichkeiten, Prozesse zu automatisieren bzw. die Datenqualität zu steigern. Themen wie Robotic Process-

Automation (RPA), Machine-Learning und Predictive Analytics sind in die modernen Finanzplattformen bereits komplett integriert. Damit lassen sich im Bereich Fast Close oder auch im Planungsprozess neue Potenziale heben, wodurch die Daten kurzfristiger und mit einer höheren Aussagekraft berichtet werden können. Speziell Predictive Analytics ist darüber hinaus sehr gut geeignet, um neue Sichtweisen auf zukünftige Entwicklungen und deren Auswirkungen auf den Konzern zu gewinnen. Zukünftig wird auch Process-Mining eine immer größere Rolle einnehmen, da sich mithilfe dieser Technologie verborgene Schwachstellen aufdecken und somit Risiken in den Prozessen beseitigen lassen.

## **6.4 OneStream – Grundlegendes**

### **6.4.1 Einführung**

OneStream ist eine relativ neue CPM-Lösung aus den USA, die ihre Wurzeln im „Oracle Hyperion“-Umfeld hat. Ihre Gründer Bob Powers und Tom Shea haben maßgebliche Technologien im Hyperion-Umfeld mitkonzipiert und gelten als Visionäre im CPM-Umfeld. Im Jahr 2008 entschlossen sie sich, eine moderne CPM-Plattform nach ihren Vorstellungen zu entwickeln, und gründeten OneStream. Nach einem sehr starken Wachstum in den USA hat sich OneStream in den letzten Jahren auch in der DACH-Region als Anbieter etabliert und wächst dynamisch weiter.

Mittlerweile ist OneStream eine marktführende intelligente Finanzplattform, mit über 900 Kunden weltweit. Die Lösung ist darauf ausgelegt, die Komplexität in den Finanzabteilungen abzubauen. Die intelligente Finanzplattform ersetzt mehrere Legacy-Systeme, Tabellenkalkulationen oder cloudbasierte Insellösungen und vereinfacht die IT-Landschaft des Unternehmens für Administratoren und Nutzer. Dieser Ansatz reduziert den Zeit-, Arbeits- und Kostenaufwand für die Instandhaltung von mehreren Legacy-Anwendungen. Gleichzeitig werden die manuellen Datenbewegungen reduziert und die Planung, Berichterstattung und Analyse beschleunigt. Da viele manuelle Arbeiten wegfallen, können Finanzteams ihre Zeit und Aufmerksamkeit von der Verwaltung auf die Ausführung wertschöpfender Analysen und die Entscheidungsunterstützung verlagern und so das volle Potenzial des Finanzwesens ausschöpfen.

Im „OneStream MarketPlace“ mit über 50 Lösungen können Finanzteams ihre Investitionen in die OneStream-Plattform ausweiten und die Bereitstellung neuer Anwendungen und Geschäftseinblicke beschleunigen. Mithilfe des OneStream-App-Stores können Kunden die Plattform so konfigurieren, dass sie ihren speziellen Bedürfnissen entspricht, und schnell neue Lösungen bereitstellen. Dieser Ansatz hilft Unternehmen, ihre Investitionen zukunftssicher zu machen, da künftiges Wachstum und neue Anforderungen unterstützt werden, ohne neue Software und die damit verbundene Komplexität hinzuzufügen.

OneStream legt einen besonderen Fokus auf die Kundenzufriedenheit, die über den gesamten Einsatz der Lösung durch einen zugewiesenen Customer-Success-Manager sichergestellt wird. Das Supportteam ist eng mit dem Entwicklungsteam verbunden und kann direkt auf Diagnostiktools in der Plattform zurückgreifen.

#### **6.4.2 Zielgruppe**

Beim Betrachten der Zielgruppe von OneStream fällt auf, dass weniger die Unternehmensgröße als vielmehr die Anzahl und Komplexität der Prozesse, die über die Plattform abgebildet werden sollen, ausschlaggebend sind. Die Lösung wird dabei von Konzernen mit weniger als 20 Gesellschaften, aber auch von Großkonzernen mit über 1000 Legaleinheiten eingesetzt. Entscheidend ist dabei, dass die meisten Unternehmen das Ziel haben, mittelfristig eine Vielzahl der Finanzprozesse über OneStream abzubilden. Oftmals wird im ersten Schritt die Legalkonsolidierung, das Managementreporting oder die Planung umgesetzt. Darauf folgend werden anschließend Prozesse wie das Steuerreporting, operative Planungsbausteine oder das operative Reporting eingebaut. Die Möglichkeiten, die OneStream an der Stelle bietet, sind nahezu unbegrenzt. Dieser Ansatz wird auch von dem Lizenzmodell unterstützt. Die Kosten sind von der Anzahl der Anwender und nicht von der Anzahl der abgebildeten Prozesse abhängig.

#### **6.4.3 Marktwahrnehmung**

Im Laufe der letzten Jahre ist OneStream auch immer mehr in den Fokus der Analysten geraten. So hat sich die Lösung auch im jährlichen Bericht des BARC (Business Application Research Center) über Softwarelösungen für das Financial-Performance-Management stetig weiter nach oben gearbeitet und wird heute als Marktführer eingestuft.



Abbildung 6-3: BARC-Score – Financial-Performance-Management

In den BARC-Score fließt neben Expertenmeinungen auch die Kundenzufriedenheit der weltweiten Anwender ein. Das Ergebnis unterstreicht, wie umfassend die CPM-Lösung ist, und gibt Einblicke, warum sich immer mehr Kunden für OneStream entscheiden.

## 6.5 OneStream – Funktionalitäten

Der entscheidende Baustein bei der Entscheidungsfindung für OneStream ist oftmals der Umfang der Funktionalitäten, die die Plattform mit sich bringt.

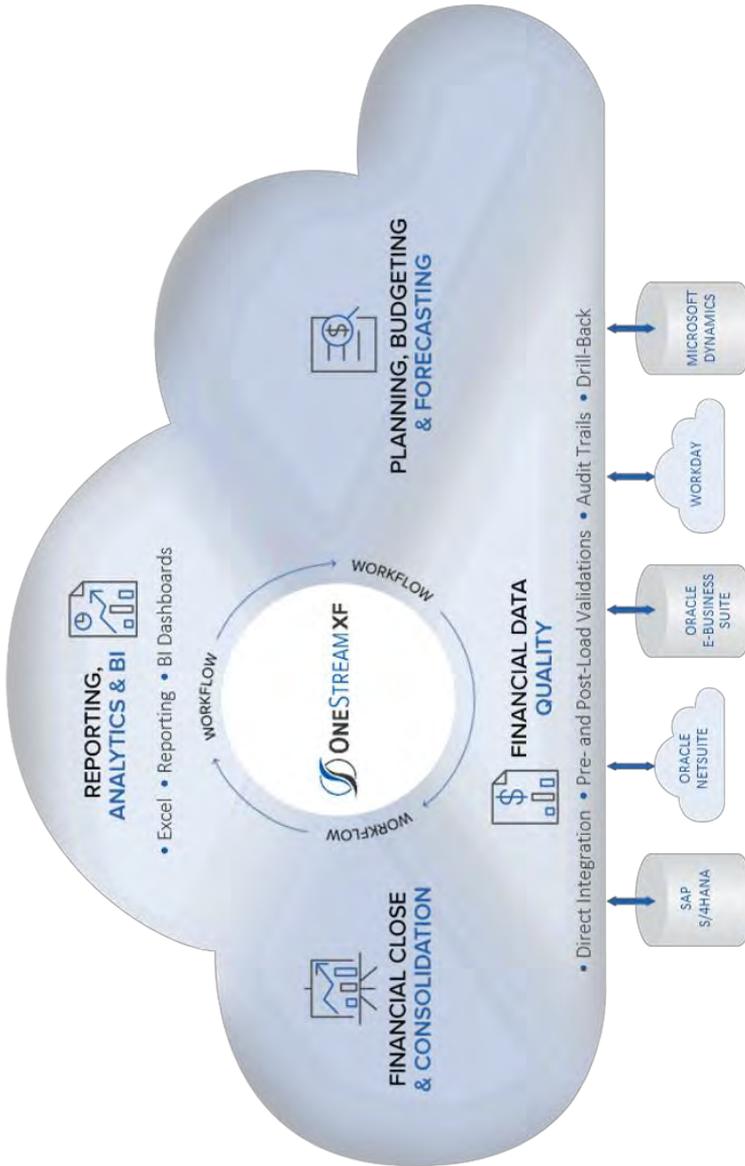


Abbildung 6-4: Funktionalitäten von OneStream

### 6.5.1 Datenmodell

Ein zentrales Element ist dabei die hohe Flexibilität des Datenmodells. Neben den sechs systemdefinierten Dimensionen (unter anderem für die Zielscheiben, die Intercompany und die Datensicht) und den vier vorgegebenen Dimensionen (für Szenario, Gesellschaften, Konten und Bewegungsarten, die in der Struktur und dem Inhalt uneingeschränkt definiert werden können) stehen bis zu acht weitere, frei definierbare Dimensionen zur Verfügung. Diese Dimensionen lassen sich darüber hinaus mehrfach nutzen, sodass sich mit OneStream auch hochkomplexe Datenmodelle ohne Abstriche umsetzen lassen.

### 6.5.2 Workflow

Das Arbeiten in und mit OneStream beruht auf dem Konzept der Workflows. Mit deren Hilfe werden die Anwender durch den Prozess begleitet und angeleitet. Die Schritte sind dabei logisch aufeinander abgestimmt und auf das Notwendige reduziert. Die Workflows beinhalten auch die fachlichen Validierungen, um die Datenqualität ohne manuelle Checks sicherstellen zu können.

Die Workflows in OneStream dürfen nicht als starre Listen verstanden werden, sondern vielmehr als kontextabhängige Leitfäden für die einzelnen Nutzer. Ihr Inhalt und Aufbau sind dabei vom jeweiligen Berichtsszenario und, soweit erforderlich, auch von der Berichtseinheit abhängig. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, die Workflows um einen Abschlusskalender zu erweitern, um die Fälligkeiten zu definieren und kontrollieren zu können.

Für die Zentralfunktionen bietet diese Funktionalität die Möglichkeit, jederzeit zu sehen, wo die einzelnen Gesellschaften im Planungs- oder Abschlussprozess stehen. Somit kann bei Problemen rechtzeitig aktiv gesteuert und die Prozesse im Laufe der Zeit optimiert werden.

### 6.5.3 Datenintegration

Der erste Prozessschritt in einem Workflow ist oftmals die Integration der Daten aus einem ERP- oder anderen Quellsystem. OneStream ermöglicht dabei die direkte Integration von beliebigen Quellsystemen. Hierbei wird auf einen schnellen und effizienten Integrationsprozess gesetzt, der ein integrierter Bestandteil des Workflows im Abschlussprozess ist. Die Datenintegration bietet Drill-down-, Drill-back- und Drill-through-Möglichkeiten zu den transaktionsbezogenen Details, wie z. B. Belegen und Journalbuchungen. Es besteht die Möglichkeit zur direkten Integration von über 250 ERP-, HCM-, CR- und weiteren Systemen unterschiedlicher Anbieter wie z. B. Oracle, PeopleSoft, JDE, SAP, Infor oder Microsoft Dynamics AX. Dabei können diese Systeme sowohl aus der On-Premise-IT-Landschaft als auch aus der Cloud angebunden werden.

Die direkte Verbindung zu SAP-Anwendungen wie R/3, ECC, BW und S/4HANA ermöglicht eine nahtlose Datenintegration ohne technische Hürden. Es besteht die einfache Möglichkeit, BAPIs aufzurufen und IDocs zu versenden und zu empfangen. Außerdem unterstützt OneStream RFC und SOAP, wodurch eine einfache Integration von allen modernen „SAP NetWeaver“-Architekturen möglich ist. Hierbei können SAP-Tabellen direkt via RFC gelesen und BW-Objekte mit einer eigenen API angesprochen werden. Außerdem kann ABAP-Code on the fly erstellt und ausgeführt werden und es besteht die Möglichkeit für einen Batchinput.

Darüber hinaus bietet OneStream zusätzlich die Möglichkeit, Daten manuell über Erfassungsformulare oder über Excel einzugeben. Bei allen Varianten der Datenintegration ist stets zu beachten, dass ein voller Audit-Trail der Daten zur Verfügung steht.

#### **6.5.4 Konsolidierung**

Speziell im Bereich der Legalkonsolidierung ist dies von elementarer Bedeutung und Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Audit. Darüber hinaus bietet OneStream weitere Funktionalitäten, um den Konsolidierungsprozess möglichst automatisiert durchführen zu können.

In der heutigen Zeit stehen die Konzerne häufig vor unterschiedlichen legalen Anforderungen an das Berichtswesen. So müssen z. B. Unternehmen, die in mehreren Regionen tätig sind, möglicherweise Finanzergebnisse entsprechend mehreren Rechnungslegungsstandards berichten, um nicht nur der Unternehmensberichterstattung, sondern auch den lokalen steuerlichen und gesetzlichen Berichtspflichten nachzukommen. OneStream unterstützt diese gesetzlichen Anforderungen an die Finanzberichterstattung wie IFRS, HGB bzw. grundsätzlich den Multi-GAAP-Ansatz und weitere lokale gesetzliche Anforderungen mit einer anspruchsvollen Finanzintelligenz. Ein Datensatz wird dabei für mehrere GAAP-Berichtsformate genutzt. Hierbei bietet der Audit-Trail auf Zellebene eine durchgängige Kontrolle, ohne die Systemperformance zu beeinträchtigen.

OneStream bietet darüber hinaus eine Out-of-the-Box-Unterstützung für komplexe Eigentumsverhältnisse und die Kapitalkonsolidierung an. Die unterschiedlichen Konsolidierungsarten werden dabei in vollem Umfang unterstützt, was die Grundvoraussetzung ist, um einen Abschluss mit minimalem manuellem Aufwand erstellen zu können. IC-Eliminierungen erfolgen automatisiert und stufengerecht für alle Hierarchien, ohne dafür Konsolidierungsregeln oder Buchungslogiken definieren zu müssen. Die IC-Eliminierung wird dabei durch den integrierten IC-Abstimmungsprozess unterstützt, um die Differenzen im Vorfeld aufzulösen. Diese IC-Abstimmung steht sowohl den berichtenden Einheiten als auch dem Konzern zur Verfügung. Dabei werden gleichzeitig die lokale Währung der Berichtseinheit und die Währung der Gegenpartei dargestellt. Zusätzlich wird eine Kommunikation zwischen den Berichtseinheiten unterstützt, sodass mit dem

sogenannten „IC Status“ der Bearbeitungszustand für den Konzern einsehbar ist. Außerdem bietet OneStream zusätzlich eine Lösung zur Abstimmung auf transaktionaler Ebene an. Dabei kann auf die vorhandene Datenintegration zurückgegriffen werden.

Im Hinblick auf die IC-Eliminierung und die wachsenden Anforderungen an die Berichterstattung ist auch zwangsläufig die Matrixkonsolidierung zu nennen. Hierbei geht es um eine simultane Konsolidierung in mehreren Dimensionen. Diese Anforderung lässt sich in OneStream uneingeschränkt über die frei definierbaren Dimensionen umsetzen.

In einer ähnlichen Weise können in OneStream auch die unterschiedlichen Anforderungen in Bezug auf die Darstellung der Zwischenergebniseliminierung umgesetzt werden. Hierbei ist man in der Umsetzung in Bezug auf die vorhandenen Daten und den Ansatz flexibel. Die entsprechende Konsolidierungslogik kann sowohl für die Vorräte als auch für das Anlagevermögen definiert werden.

Die Eigenkapitalkonsolidierung kann über die Out-of-the-Box-Funktionalitäten hinaus erweitert werden, um einen höheren Automatisierungsgrad zu erreichen und zugleich auf die Spezialfälle in der Unternehmensgruppe eingehen zu können. Ebenso können auch die komplexen Anforderungen an den Ausweis von Minderheiten umgesetzt werden. Als integraler Bestandteil der Eigenkapitalkonsolidierung unterstützt OneStream neben den gewohnten Währungsumrechnungsansätzen auch die historische Währungsumrechnung.

### **6.5.5 Planung**

Neben der Konsolidierung stellt die Planung das zweite große Feld bei den CPM-Lösungen dar. OneStream bietet den Kunden in diesem Bereich äußerst umfassende Möglichkeiten und ein hohes Maß an Flexibilität.

Bei der Entwicklung langfristiger Strategien und der Analyse alternativer Wertschöpfungsszenarien hilft die schnelle Entwicklung von Basisplänen für organische Wachstumsstrategien und potenzielle M&A-Initiativen. Die Planungsannahmen können unter „Stress“ getestet und angepasst werden. So können die wichtigsten Werttreiber identifiziert werden, um die Auswirkungen auf die Finanzergebnisse zu bewerten. OneStream bietet darüber hinaus die Möglichkeit für Analysen alternativer Was-wäre-wenn-Szenarien und Finanzierungsoptionen in Bezug auf Liquidität, Rentabilität, Schuldverpflichtungen und Kapitalstruktur. OneStream hilft, die Sensitivität der Kosten-, Ertrags- oder Kapitalstruktur in Bezug auf externe Faktoren wie Rohstoffpreise zu analysieren, und bietet Möglichkeiten für die Bewertung von Wechselkurs- und Zinsrisiken.

Top-down-, Bottom-up- und treiberbasierte Planung, rollierende Forecasts und Szenarioanalysen werden durch intelligente Funktionalitäten

unterstützt. Die Plattform vereinfacht dabei die Eingabe von Planungsänderungen mit dynamischen Webformularen oder dem Komfort von Excel, um das Budget oder den Forecast sofort zu erstellen oder zu aktualisieren. Geführte Workflows, fortschrittliche Verteilungen und Zuordnungen beschleunigen darüber hinaus die Datenerfassung. Die Möglichkeit der „Extensible Dimensionality“ unterstützt das Erstellen von Unternehmens-, Sparten- und detaillierten operativen Plänen in einer einzigen Lösung.

In OneStream lassen sich auch unterschiedliche Planungsansätze für unterschiedliche Gesellschaften oder Teilkonzerne in einer Anwendung vereinen, ohne auf die Möglichkeit eines zentralen Workflows verzichten zu müssen. Zur Auswertung stehen unterschiedliche technische Möglichkeiten zur Verfügung. So lässt sich z. B. die Konsolidierung nach dem On-the-fly-Ansatz umsetzen, damit die Anpassungen sofort im Konzernergebnis nachvollzogen werden können. Für weltweit operierende Konzerne ist die Möglichkeit der Währungssimulationen unverzichtbar, die in OneStream auch dynamisch umgesetzt werden kann, um echte Was-wäre-wenn-Analysen durchführen zu können.

Darüber hinaus können die Planung und Analyse auf das gesamte Unternehmen erweitert werden. Die Plattform bietet die Möglichkeit, gemeinsam mit konzerninternen Geschäftspartnern zusammenzuarbeiten und detaillierte operative Pläne mit strategischen Zielen abzustimmen. Dadurch werden die Performance und Kontrolle gesteigert und die strategische und operative Planung wird mit einer einheitlichen Benutzeroberfläche vereinfacht. Die vorgefertigten Lösungen aus dem OneStream MarketPlace für Personalplanung, CapEx-Planung, Umsatzplanung, Cash-Planung und Free-Form-Planung bieten maximale Flexibilität bei gleichzeitiger Optimierung der Analysefunktionalitäten. Zusätzlich können die Auswirkungen von Planungsentscheidungen auf die Rentabilität und die Margen mit einer treiberbasierten Was-wäre-wenn-Planung dynamisch visualisiert werden.

Mit „Predictive Analytics 123“ aus dem OneStream MarketPlace können Planungsmodelle schnell und einfach um Predictive-Analytics-Funktionen ergänzt werden. Die Lösung befähigt Kunden, Vorhersagemodelle zu konfigurieren und in Planungsprozessen einzusetzen, ohne über technische oder tiefe datenwissenschaftliche Kenntnisse verfügen zu müssen. So können automatisch detaillierte Vorhersagen erstellt werden, indem auf mehr als 10 integrierte Modelltypen zurückgegriffen werden kann. Dazu zählen unter anderem Holt-Winters, Exponential Smoothing und ARIMA. Die Bereitstellung und Einbindung von Prognosemodellen sind in der gesamten OneStream-Plattform, einschließlich Workflows, aller Planungsprozesse, Berichte und Dashboards möglich.

### **6.5.6 Reporting & Analytics**

Darüber hinaus bietet OneStream den Kunden weitaus mehr als nur die technische Plattform zur Abbildung der Konsolidierung oder der Planung.

Vielmehr werden Kunden auch umfassend bei der Berichterstellung und dem Einsatz von Business-Intelligence (BI) unterstützt. Die Lösung enthält eine leistungsstarke Berichtskomponente für die Erstellung und Formatierung von Berichten, die für die Anwender einfach in der Nutzung ist. Es gibt ca. 50 vorgefertigte Berichte (Drill-down, Audit, Prozessprotokoll, Sicherheitsanalyse, Zertifizierungsstatus, Prozesskontrollen etc.), auf die direkt zugegriffen werden kann. Ergänzt durch das „Excel Quick View“-Add-in bietet OneStream eine umfassende Ad-hoc-Analyse- und Berichtslösung, die sich leicht mit Microsoft-Office-Inhalten kombinieren lässt. Für die visuelle Aufbereitung stehen interaktive Dashboards und weitere BI-Lösungen zur Verfügung. Dabei lassen sich auch externe Daten in das Berichtswesen von OneStream integrieren, ohne sie explizit in das Datenmodell übernehmen zu müssen.

### **6.5.7 Weitere Anwendungsfelder**

Oftmals gehen die Kunden noch einen Schritt weiter und bilden weitere Prozesse in OneStream ab. In erster Linie ist hier das Steuerreporting zu nennen. OneStream bietet dafür vordefinierte Logiken zur Berechnung der laufenden und latenten Steuern. Darüber hinaus wird die steuerliche Überleitungsrechnung direkt im System abgebildet. An dieser Stelle zeigt sich erneut der Vorteil einer integrierten Plattform. So werden z. B. die Effekte auf die latenten Steuern aus der Zwischenergebniseliminierung direkt in die steuerliche Überleitungsrechnung mit übernommen.

Der Bereich der Verrechnungspreise bietet ebenfalls vielfältige Einsatzmöglichkeiten von OneStream. An erster Stelle ist hier das Country-by-Country-Reporting zu nennen, welches häufig direkt in der Lösung abgebildet wird. Ein weiterer Baustein, der in der Zukunft an Relevanz gewinnen wird, ist das operative Margin-Monitoring. Hier kann OneStream genutzt werden, um unterjährig und voll automatisiert die Verrechnungspreise so anzupassen, dass große Anpassungsbuchungen am Jahresende hinfällig werden.

Die Anwendungsfelder von OneStream gehen jedoch über die reinen Finanzprozesse hinaus. So werden z. B. immer häufiger auch Anwendungen wie Salesforce direkt an OneStream angebunden. Durch die Verknüpfung der CRM- mit den Vertriebsdaten lässt sich ein umfangreiches Reporting über die Kunden in OneStream aufbauen.

Diese Beispiele sind nur ein kleiner Auszug der Möglichkeiten, die sich mit OneStream bieten, und sollen verdeutlichen, dass die Plattform mehr ist als ein reines Konsolidierungs- oder Planungstool. Vielmehr ersetzt OneStream häufig viele Systeme in den Finanzabteilungen, sodass die Daten zentralisiert werden können und vor allem auf eine Integration dieser Systeme untereinander verzichtet werden kann.

## 6.6 OneStream – Alleinstellungsmerkmale

Neben den genannten Funktionalitäten verfügt OneStream über einige Alleinstellungsmerkmale, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

### 6.6.1 Extensible Dimensionality

An erster Stelle ist hierbei die Extensible Dimensionality zu nennen. Dies ist die technische Voraussetzung für eine einheitliche und skalierbare Anwendung über unterschiedliche Anwendungszwecke hinweg. OneStream verfügt über die Fähigkeit, in einer einzigen Anwendung einen Unternehmensstandard zu unterstützen und durchzusetzen und gleichzeitig den Berichtseinheiten bzw. den Teilkonzernen Autonomie anzubieten. Dies war in der Vergangenheit eine der größten Herausforderungen in großen CPM-Umgebungen. Damit die unterschiedlichsten Anforderungen erfüllt werden konnten, war eine Vielzahl von Anwendungen oder Cubes erforderlich, die alle miteinander verbunden, synchronisiert und separat gewartet werden mussten.

Mit der Extensible Dimensionality kann ein und dieselbe Dimension unterschiedliche Anforderungen abdecken, ohne dass dafür separate Anwendungen oder Cubes erstellt werden müssen. Die Funktionalität wird an folgendem Beispiel verdeutlicht:

Ausgangslage in dem Beispiel ist ein Unternehmensstandard für die Kontodimension. Der Konzernkontenplan wird an die Berichtseinheiten des Teilkonzerns „Fertigung“ vererbt. Die Fertigungsberichtseinheiten wiederum erweitern das Konto operativer Umsatz, um die spezifischen Berichtsanforderungen ihres Teilkonzerns zu erfüllen. Der Teilkonzern „Service“ erbt ebenfalls das Konto operativer Umsatz, kann es aber ganz anders als der Teilkonzern „Fertigung“ erweitern. Andere Gesellschaften (andere Teilkonzerne) können dabei weiterhin den Konzernkontenplan nutzen, ohne die zuvor beschriebenen Granularitätsebenen nutzen zu müssen. Bei einer Konsolidierung werden die erweiterten Details auf den Konzernkontenplan verdichtet. Dieser Prozess ist vordefiniert und erfordert keine Eingriffe oder zusätzliche Definitionen. Der Kontext zur Anwendung der Extensible Dimensionality muss nicht auf die Sicht der Berichtseinheiten beschränkt sein, vielmehr kann es auch in Abhängigkeit vom Berichtsszenario genutzt werden. Im obigen Beispiel budgetiert der Teilkonzern „Service“ den Veranstaltungsumsatz auf einer tieferen Detailebene, als die Ist-Werte gemeldet werden, und kann die Veranstaltungsumsätze nur zu Budgetzwecken auf Firmenveranstaltungen und andere Veranstaltungen ausweiten. Die „Manufacturing“- und die „Service“-Gesellschaft sehen dabei weiterhin nur ihre eigenen Erweiterungen. Diese Funktionalität ist darüber hinaus nicht auf die Kontodimension beschränkt, sondern kann auch in anderen Dimensionen, wie z. B. Kostenstellen oder Produkten, genutzt werden.

Die Extensible Dimensionality ermöglicht es den Unternehmen, die Dimensionen zentralisiert an einer Stelle zu pflegen, und alle Änderungen werden

automatisch überall widergespiegelt. Im obigen Beispiel bedeutet dies, dass neue Konten im Konzernkontenplan für die Gesellschaften in den Teilkonzernen „Fertigung“ und „Service“ ohne Zutun verfügbar sind. Die neuen Konten in den Erweiterungen wirken sich jedoch nicht auf andere Kontenpläne aus. Diese Kombination aus Kontrolle und Autonomie ist einzigartig und nur bei OneStream vorhanden. Die Extensible Dimensionality ermöglicht es, die unterschiedlichen Anforderungen innerhalb eines Konzerns sowie innerhalb unterschiedlicher Finanzabteilungen in einer einzigen Anwendung zu erfüllen.

### 6.6.2 Data-Blending

Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal von OneStream ist das Data-Blending. Hierbei geht es darum, multidimensionale und transaktionale Daten intelligent zu kombinieren. Die multidimensionalen Daten zeichnen sich dadurch aus, dass sie in allen Ausprägungen jeweils einem Element in der jeweiligen Dimension entsprechen müssen. Die transaktionalen bzw. unstrukturierten Daten müssen nicht einem Dimensionsmodell entsprechen und können Daten beinhalten, die nicht in eine Struktur eingeordnet sind. Beim Blick auf die ERP-Systeme wären dies z. B. die Rechnungsnummer, die Belegnummer oder auch der Buchungstext. Multidimensionale Daten sind hervorragend geeignet, um sie nach unterschiedlichen Ausprägungen analysieren zu können, erfordern jedoch ein vordefiniertes Datenmodell. Die unstrukturierten Daten bieten dagegen eine höhere Flexibilität bei der Erfassung an. OneStream erlaubt die Kombination und Koexistenz dieser Daten, um die jeweiligen Vorteile nutzen zu können.

Data-Blending rationalisiert diesen Prozess für Finanzteams, sodass diese sich auf die Lösung ihrer geschäftlichen Herausforderungen konzentrieren können, anstatt sich Gedanken darüber machen zu müssen, wie sie auf mehrere Datentypen zugreifen und diese speichern können und wie sich diese verschiedenen Prozesse auf die Systemperformance auswirken werden. Die Anwendungsfälle in OneStream sind z. B. der Drill-down aus den multidimensionalen Daten zu den transaktionalen Daten des ERP-Systems oder auch die Plandaten, die nicht zwangsläufig in das Datenmodell passen (z. B. eine Liste von zu besetzenden Positionen im Hinblick auf die Personalplanung), jedoch die Basis für die multidimensionalen Daten bilden. Die beiden Datentypen in den Beispielen zuvor sind explizit miteinander verknüpft. Data-Blending ist auch der Schlüssel für Financial Signaling.

### 6.6.3 Financial Signaling

Financial Signaling zielt darauf ab, die Lücke zwischen der Vergangenheits- (Ist-Zahlen) und der Zukunftsbetrachtung (Plan-Zahlen) zu schließen. Dabei geht es darum, Daten in einer höheren Frequenz (wöchentlich oder täglich) analysieren zu können. In diesem Zusammenhang darf nicht außer Acht gelassen werden, dass dieser Ansatz für den Gesamtkonzern genutzt werden kann. Finanzteams können damit die Finanzdaten, die für ihre

monatlichen Finanzprozesse von zentraler Bedeutung sind, wie z. B. Hierarchien im Sinne der Summen, der Dimensionalität und der Umrechnungen, nutzen und sie mit Finanztransaktionen mit höherer Geschwindigkeit und operativen Daten aus verschiedenen Quellen kombinieren.

Mit dieser einzigartigen Funktionalität können Finanzteams die Signale auf wöchentlicher oder sogar täglicher Basis analysieren, um zu vergleichen, wie sich ihre Schlüsselkennzahlen und KPIs im Vergleich zu ihren Forecasts oder der Vergleichsperiode entwickeln. Dadurch lassen sich aus Konzernsicht Entwicklungen frühzeitig erkennen und entsprechende Maßnahmen bei der Unternehmenssteuerung definieren.

Neben den gewohnten Daten im Sinne der Monatsabschlüsse werden für das Financial Signaling häufig Informationen zu Lieferanten- oder Kundenbestellungen und -lieferungen sowie zentrale Finanzdaten zu Betriebskapitalkennzahlen genutzt. OneStream bietet hier ein hohes Maß an Flexibilität und kann somit allen Anforderungen der Finanzfunktion und weiterer Funktionen, wie z. B. Marketing oder Vertrieb, gerecht werden.

#### **6.6.4 Marketplace**

Neben den aufgeführten Funktionalitäten bietet der OneStream Marketplace den Kunden von OneStream die Möglichkeit, die Lösung um zusätzliche Funktionen zu erweitern, ohne die Komplexität zu erhöhen. Er umfasst über 50 Lösungen, die Kunden herunterladen, konfigurieren und einsetzen können, um schnell zusätzliche Anforderungen zu erfüllen. Dabei handelt es sich nicht um einfache Demos oder Starterkits, sondern um kommerzielle Lösungen wie Predictive Analytics, People-Planning, Account-Reconciliations, Transaction-Matching usw., die für die alltäglichen Finanzprozesse entwickelt wurden und von einem Entwicklungsteam und einer Roadmap unterstützt werden. Die Lösungen im Marketplace werden dabei ohne zusätzliche Kosten zur Verfügung gestellt. Da alle Lösungen auf der OneStream-Plattform entwickelt werden, arbeiten sie alle nahtlos mit den Kernlösungen zusammen, ohne weiteren Implementierungsaufwand zu verursachen.

#### **6.7 Ausblick**

In Zukunft wird OneStream noch stärker auf künstliche Intelligenz (KI) und Machine-Learning (ML) setzen, um die Fachbereiche im Bereich der Planung, aber auch in operativen Bereichen zu unterstützen. Hinzu sollen Erweiterungen der bestehenden integrierten Finanzplanung (FP&A) um operative Komponenten sowohl hinsichtlich Analyse und Reporting (Financial Signaling) als auch granulare, operative Detailplanungen ergänzt werden. Außerdem hat OneStream angekündigt, zusätzliche Optionen für Anwender zu entwickeln, um schnell und flexibel neue Modelle und Szenarien zu erstellen. Hierbei sollen gleichzeitig die Integrität der Daten, die Kontrolle

über die Prozesse und die Compliance gewährleistet werden. Auch bei den transaktionsorientierten Anwendungen möchte OneStream das Datenvolumen erweitern und die Bedienfreundlichkeit weiter erhöhen.

Neben technischen Erneuerungen soll insbesondere auch den stetig wachsenden fachlichen Anforderungen Rechnung getragen werden. Hier steht aktuell vor allem das ESG-Reporting im Vordergrund. OneStream wird in dem Bereich vor allem durch die leistungsstarke ETL-Komponente, vordefinierte Templates und flexibles Reporting unterstützen können.

## 7 Beteiligungsmanagement mit zetVisions CIM

*Andreas Stock (zetVisions GmbH)*

### 7.1 Was ist Beteiligungsmanagement?

Viele Unternehmen verfügen heute über nationale und internationale Beteiligungen. In Deutschland gab es im Jahr 2020 knapp 3,4 Millionen Unternehmen. Davon zählten 14 300 zu den Großunternehmen. Nach der Definition des Statistischen Bundesamts sind das Unternehmen mit mindestens 250 tätigen Personen oder einem Jahresumsatz über 50 Millionen Euro. Nimmt man einmal an, dass Tochtergesellschaften eher bei diesen Großunternehmen anzutreffen sind (wenngleich natürlich nicht alle Großunternehmen Töchter haben), erhält man zumindest eine grobe Vorstellung davon, in welchem Umfang das Thema Beteiligungsmanagement relevant ist. Hinzu kommt, dass es bei Konzernen nicht um einige wenige Beteiligungen geht, sondern leicht um eine dreistellige Zahl. Sie effizient zu verwalten und zu steuern gehört zu den beständigen Herausforderungen moderner Unternehmensführung.

Im Beteiligungsmanagement werden alle strategischen, operativen und verwaltenden Aufgaben zusammengefasst, die eine Unternehmensgruppe im direkten Umfeld ihrer Beteiligungen zu erfüllen hat. Damit sind Aufgaben der Verwaltung, des Controllings und der Steuerung im Wesentlichen unter drei inhaltlichen Aspekten gemeint: (1) der Erfüllung der rechtlichen Pflichten (gesetzliches Meldewesen), (2) der Unterstützung der täglichen Arbeit und (3) der wertorientierten Steuerung des Beteiligungsportfolios.

Die Herausforderungen für das Beteiligungsmanagement wachsen kontinuierlich:

## Herausforderungen für das Beteiligungsmanagement

Heterogenes, strengeres regulatorisches Umfeld	Komplexe Konzernstrukturen	Zunehmender Erfolgsdruck
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transparenzanforderungen,</li> <li>■ Berichtspflichten,</li> <li>■ Gesetze und regulatorische Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Etablierung effizienter Prozesse über Abteilungen und Einheiten hinweg,</li> <li>■ Schnelle Einbindung in Konzernberichtsweisen,</li> <li>■ Integration unterschiedlicher Systeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schnelle Veränderung von Märkten und Wettbewerbssituation,</li> <li>■ Erhöhte Renditeerwartungen,</li> <li>■ Wertsteigerung aller Bereiche erfolgskritisch</li> </ul>

Quelle: zetVisions GmbH

Abbildung 7-1: Herausforderungen für das Beteiligungsmanagement

### 7.1.1 Beteiligungsmanagement ist mehr als Verwaltung

Viele Unternehmen verbinden mit dem Begriff des Beteiligungsmanagements überwiegend Themen aus dem Beteiligungscontrolling und der Beteiligungsverwaltung. Dies zeigt: Das Beteiligungsmanagement wird in erster Linie mit dem Rechnungswesen und Controlling assoziiert. Allerdings ist es mehr als „nur“ Rechnen, mehr als die Konsolidierung von Tochtergesellschaften in die Konzernbilanz. Seine Aufgabe liegt vielmehr darin, das Management bei der Steuerung des Konzerns und dessen Beteiligungsgeflechts zu unterstützen. Das Beteiligungsmanagement dient somit als Entscheidungs- und Führungsinstrument der Unternehmensleitung und umfasst die ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung der Unternehmensbeteiligungen. Zu den nach wie vor unerlässlichen Aufgaben des Controllings und der Verwaltung der Beteiligungen treten die Aufgaben der wertorientierten Steuerung und des Risikomanagements – hier vor allem die Entwicklung und Implementierung von Konzepten zu gesetzlich vorgeschriebenen Risikofrühwarnsystemen – hinzu:

- Bei der Beteiligungsverwaltung (Anteile, Mandate, Meldungen) geht es um Fragen der Mandatsbesetzung, des gesetzlichen Meldewesens und der Erfüllung von Berichtspflichten gegenüber Aufsichtsbehörden. Auch die Unterstützung bei der Erfüllung aktueller Revisions- und Compliance-Standards auf nicht gesetzlicher Basis ist hier verankert.
- Das Beteiligungscontrolling (Reporting, Konsolidierung, Analyse) stellt einen Zugriff auf aktuelle Daten und Dokumente der Beteiligungsunternehmen her; es ist für die Abbildung dokumentierter und abteilungsübergreifender Akquisitions- und Investitionsprozesse sowie das Standardberichtswesen für interne und externe Anforderungen zuständig.
- Von wachsender Bedeutung ist der Aspekt der Beteiligungssteuerung (Planung, Simulation, Bewertung), also der Wertsteigerung des Gesamtunternehmens. Grundlage: mehr und genauere Informationen zu einzelnen Beteiligungen sowie die aktive Steuerung und Optimierung des Beteiligungsportfolios. Zentrale Aufgabe ist dabei die Ausrichtung auf das Gesamtziel der Unternehmensgruppe.

Zugespitzt formuliert hat sich das Beteiligungscontrolling – mit einem traditionellen Schwerpunkt auf Informationen aus Buchhaltung und Rechnungswesen – zum Beteiligungsmanagement gewandelt, mit dem Anspruch, ebenso Informationen aus rechtlicher, steuerlicher wie vor allem auch unternehmensstrategischer Sicht zum Beteiligungsgeflecht zu erfassen und zu verarbeiten. Das folgende Schaubild zeigt diese Auffassung von Beteiligungsmanagement:

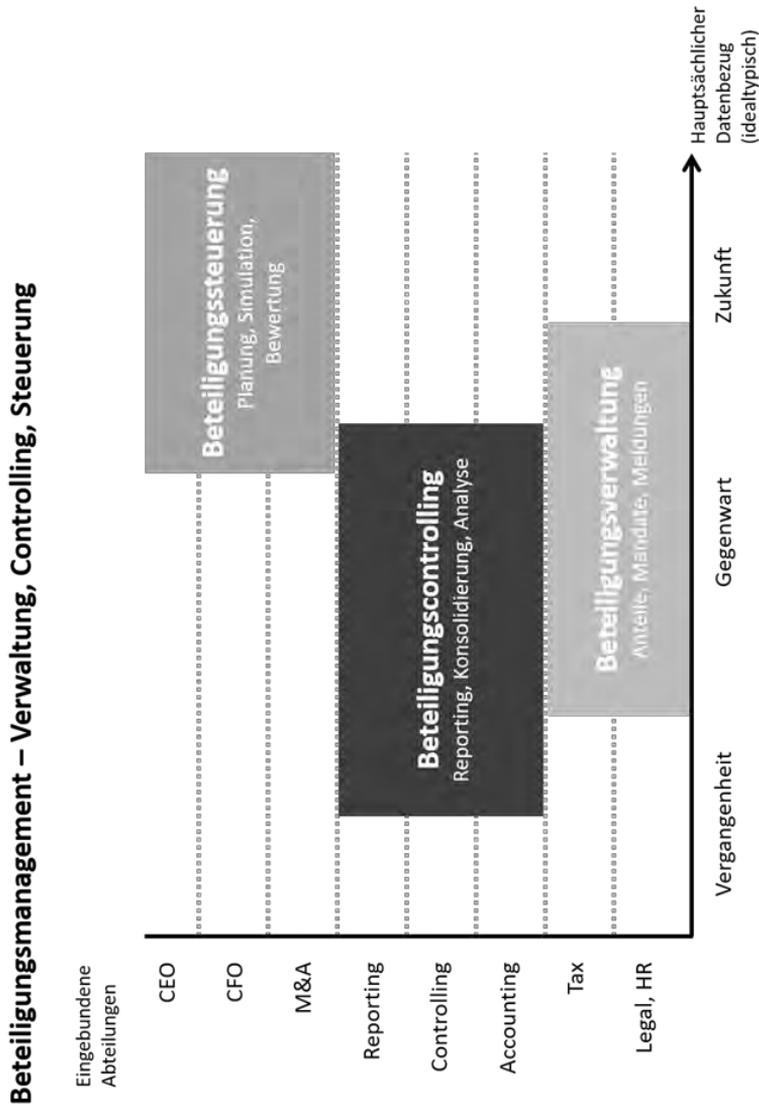


Abbildung 7-2: Beteiligungsmanagement – Verwaltung, Controlling, Steuerung

Auf der y-Achse sind die involvierten Abteilungen (idealtypisch) aufgeführt. Die x-Achse stellt den Hauptbezug der zugrunde liegenden Daten (ebenfalls idealtypisch) vor. Während sich die Beteiligungsverwaltung stark operativ um die Besetzung von Mandaten und die Erfüllung von rechtlichen Pflichten kümmert, analysiert das Controlling Daten aus zurückliegenden Berichtsperioden, um daraus ein entsprechendes Reporting zu erstellen. Natürlich ist der Aspekt der Planung hier nicht zu vernachlässigen. Einen noch größeren Bedarf an zukunftsgerichteten Aussagen hat aber naturgemäß die oberste Führungsebene, die die Unternehmensstrategie entwickelt und vor den Kapitalmärkten eine angemessene Bewertung des Gesamtunternehmens erreichen muss. Diese Bewertung erfolgt in der Regel

auf der Grundlage der erwarteten Mittelflüsse in der Zukunft. Sobald es also um die wertorientierte Weiterentwicklung und Steuerung des Beteiligungsportfolios in der Zukunft geht, sind der CFO, CEO und entsprechende Stabsstellen wie „Mergers & Acquisitions“ mit eingebunden und auf Beteiligungsinformationen in großer Zahl angewiesen.

## **7.2 Anzahl und Komplexität der Beteiligungen und Interessengruppen wachsen**

Die generellen Herausforderungen lassen sich im Wesentlichen auf drei Bereiche einschränken. So werden auch in Zukunft die Zahl der Beteiligungen und die Zahl der Bewegungen mindestens so groß bleiben wie heute oder gar weiter wachsen (1), die Komplexität der Beteiligungsstruktur weiter steigen (2) und die Interessengruppen sowohl intern und als auch extern zahlreicher und heterogener werden (3).

### **7.2.1 Vielzahl von Beteiligungen und Bewegungen**

Neben dem empirischen Befund, dass es so ist, spricht eine Reihe von Argumenten für eine Organisation in Beteiligungsunternehmen unter dem Dach eines Konzerns oder einer Holding.

- *Unternehmensführung:* Um als Konzern überhaupt steuerbar zu sein, muss eine Balance zwischen zentraler Strategie und dezentraler Verantwortung gefunden werden. Die Aufteilung der Wertschöpfungskette eines Konzerns in einzelne Profitcenter ermöglicht eine Effizienzsteigerung durch prozessorientierte Ergebniskontrolle.
- *Unternehmensstrategie:* Sowohl eine Diversifikations- als auch eine Konzentrationsstrategie forcieren die Bildung eigenständiger rechtlicher Einheiten. Im ersten Fall werden unterschiedliche Märkte, Produkte, Absatzkanäle etc. über unterschiedliche Organisationen angesprochen und gesteuert. Im Zuge einer Konzentration auf die Kernkompetenzen wiederum werden randständige Gebiete in Serviceeinheiten zusammengefasst und outgesourct.
- *Expansion und Globalisierung:* Gängiges und in manchen Märkten einziges Mittel des Markteintritts ist die Bildung von Gemeinschaftsunternehmen mit ortsansässigen Partnern. Auch erzwingen steuerliche Gründe häufig gerade die Gründung von Landesgesellschaften für Vertrieb und Produktion.

All diese Entwicklungen sind untrennbar miteinander verbunden und sorgen für ständige Anpassungen in der Organisationsstruktur. Zur großen Zahl der Beteiligungen kommen hinzu also auch die im historischen Vergleich häufigen und tiefgreifenden Änderungen.

### 7.2.2 Komplexität der Beteiligungsstruktur

Die ergebnisverantwortlichen Geschäftsbereiche und Profitcenter multiplizieren das Makromodell ihres eigenen Mutterkonzerns in ihrem eigenen Agieren auf ihren Märkten – und sichern sich zudem gelegentlich mit einem gemeinsamen Vorgehen mit der Holding ab.

- *Direkte Beteiligungen:* Schneller Markteintritt oder Auslagerung von Unternehmensteilen – die direkte Beteiligung ist weitverbreitet. Je nach gewählter Rechtsform und Konzernstrategie kommt dem Beteiligungsmanagement eine ganze Reihe von Aufgaben zu: Besetzung von Mandaten, Einbindung ins Konzernberichtswesen, steuerliche Behandlung usw.
- *Indirekte Beteiligungen:* Häufig verfügen auch die Tochterunternehmen ihrerseits wiederum über Beteiligungen. Unter bestimmten Voraussetzungen müssen auch Änderungen und zentrale Geschäftsentwicklungen vom Mutterkonzern berichtet werden.
- *Mehrheitsbeteiligungen:* Hier hat es wenige Änderungen in den letzten Jahren gegeben. Die meisten Zahlen und Kenndaten werden über die legale Konsolidierung erfasst. Die klassischen Probleme in diesem Umfeld sind historische Sichten: Wann wurde die Beteiligung erworben? Wer war wann in welcher Mandantschaft? Welche Eigentümerstruktur liegt vor? Etc.
- *Minderheitsbeteiligungen:* Diese Beteiligungsart wurde in der legalen Konsolidierung nicht in dem Maße erfasst, wie es bei den Mehrheitsbeteiligungen der Fall ist. Die Pflicht, nach IFRS zu berichten, tut ihr Übriges, ein verstärktes Augenmerk auf die Minderheitsbeteiligungen zu richten.
- *Weitere Beteiligungsformen:* Das Spektrum der Finanztransaktionen, die man als Beteiligungsform behandeln könnte, ist noch größer: stille Beteiligungen, Wandeloptionen bei Kreditgeschäften, atypisch stille Beteiligungen etc.

Viele dieser Beteiligungsformen werden heute schon über die Konsolidierung in einem quartalsmäßigen Rhythmus im Konzernberichtswesen abgebildet – aber eben nicht alle! Da nun aber verschärfte Offenlegungspflichten beispielsweise durch das im Geldwäschegesetz (GwG) verankerte Transparenzregister eine vollständige Transparenz einfordern, führt das regelmäßig zu Problemen in Bezug auf Datenaktualität, -genauigkeit und -verlässlichkeit.

### 7.2.3 Vielzahl von Interessengruppen

Nach der Zahl und der Komplexität der Beteiligungen ist als dritter wesentlicher Faktor die steigende Zahl von Interessenten für aktuelle Informationen zu nennen.

- *Steuern*: Die Steuerabteilung hat vor allem ein Interesse an den Daten, die ihnen entsprechende Optimierungsinformationen liefern. Die Beteiligungsstruktur in historischer Sicht ist dabei nur ein Faktor. Interessanter sind Simulationsmöglichkeiten, mit denen verschiedene Szenarien durchgespielt und miteinander verglichen werden können, sowie die aktive Planung der Steuerlast über den Gesamtkonzern.
- *Recht*: Die Optimierung des Vertragsmanagements – wann laufen Verträge aus, wer ist zuständig, kann die Rechtswirksamkeit garantiert werden? – verlangt nach wiederum anderen Informationsdetails.
- *Internes Rechnungswesen*: Eine rechtliche und eine steuerliche Struktur einschließlich entsprechendem Reporting müssen nicht unbedingt Kennzahlen zur Optimierung bereitstellen. Segmentberichterstattung, Konzernbenchmarks und Abweichungsanalysen gehören hier zum Bedarf.
- *Externes Rechnungswesen*: Ob als Dienstleister für die Steuerabteilungen und andere Abteilungen oder als selbstständige Einheit geht es hier vor allem um Finanzreporting, Vergleiche und Entwicklungen. Aber auch Risikoabschätzungen, Informationen zur Eigentümerstruktur und Mandatsträgerschaften gehören hierher.
- *Investor-Relations*: Als einer der Abnehmer der Reports aus dem externen Berichtswesen gewinnt dieser Bereich stetig an Bedeutung. Im Sinne eines verbesserten Aktionärsschutzes durch verlässliche, manipulationsfreie Information sind Konzerne angehalten, in Prozesstreue und Genauigkeit ihrer Informationssysteme zu investieren. Eine separat geführte Excel-Liste, die wichtige Bilanzpositionen aus der Konsolidierung ergänzt, kann hier schnell Misstrauen erzeugen.
- *Treasury & Finance*: Jede Bewegung in den Beteiligungen hat Auswirkungen auf zentrale Finanzkenngrößen wie die Liquidität und Rentabilität. So kommt es dieser Abteilung auf die genauen Zeitpunkte und die Finanzwirksamkeit von Transaktionen an. Wichtig sind darüber hinaus Bedingungen und Optionen in Beteiligungsverträgen, die überwacht werden müssen, um Rechte wahrnehmen zu können.
- *Mergers & Acquisitions*: Zukäufe, Desinvestitionen, Verschmelzungen und anderes mehr – der stetige Umbau der Konzernstruktur erfordert abgestimmte und zuverlässige Prozesse. Die Dokumentation von Entscheidungen sowie die Regelung eines kontrollierten

Informationsflusses zur Vermeidung von Insidergeschäften verlangen eine entsprechende Informationsinfrastruktur.

Neben diesen Fachabteilungen hat der Vorstand eines Konzerns ein essenzielles Interesse an seinen Beteiligungen – meist ausgeübt über eine Stabsstelle Beteiligungscontrolling oder Beteiligungsmanagement.

### **7.3 Anforderungen in Bezug auf Beteiligungsinformationen sind stark gestiegen**

Alles in allem wird das Beteiligungsmanagement zu einem wichtigen Konzernsteuerungsinstrument mit einem breiten Aufgabenspektrum, dessen Komplexität dadurch erhöht wird, dass die Tochterunternehmen in unterschiedlichen Rechtssystemen angesiedelt, in den verschiedensten Gesellschaftsformen organisiert und unterschiedliche Beteiligungsquoten zu berücksichtigen sind. Darüber hinaus sind nicht zuletzt die zeitnahe Erfassung und Freigabe von Informationen zu den einzelnen Beteiligungsgesellschaften – in einer entsprechenden Datenqualität – wesentlich.

#### **7.3.1 Unternehmensinterne Informationsansprüche**

Allein schon unternehmensintern sind die Informationsansprüche stark gestiegen. Verkürzt gesprochen geht es nicht mehr nur um strukturiert vorliegende und zu erfassende Daten aus Buchhaltung und Rechnungswesen, sondern um eine Erweiterung in Richtung unstrukturierter und heterogener Daten. Dazu einige Beispiele aus der Praxis:

- Alltägliche Praxis in deutschen Konzernzentralen ist die Prüfung der Rechtsgültigkeit von Verträgen. Eine Tochtergesellschaft gibt gemäß den bestehenden Konzernrichtlinien beispielsweise einen Mietvertrag zur Überprüfung an die Vertragsabteilung. Diese kann nun sehr wohl die wesentlichen Vertragsbestandteile mit ihrer Expertise abklären. Die an sich triviale Frage, ob denn der Prokurist, der für die Tochtergesellschaft diesen Mietvertrag abgeschlossen hat, eigentlich zeichnungsberechtigt ist, ist da schon schwieriger zu beantworten. Bei vielen Dutzend oder gar Hunderten von Beteiligungsunternehmen, die noch dazu unabhängig von Quartalsberichten ihre Führungsstruktur ändern können, kann schnell eine gewisse Unsicherheit über diesen Sachverhalt entstehen.
- In einem Tochterunternehmen ist ein Aufsichtsratsmandat oder ein Vorstandsposten neu zu besetzen, da – aus welchen Gründen auch immer – ein Mitglied ausgeschieden ist. Nun ist zu klären, wer für diese Position infrage kommt. Der an sich schon eingeschränkte Personenkreis muss dann geprüft werden: Welche Mandate sind schon an welche Vorstände vergeben? Welche Konflikte könnte es mit internen oder auch externen Richtlinien geben? Kurz: Eine Übersicht über die Mandantschaften des Konzerns ist erforderlich.

- Bei der Akquisition eines Unternehmens spielen viele Abteilungen eine Rolle. Während die Verhandlungen laufen, müssen entsprechende Finanzmittel allokiert werden. Die Rechtsabteilung bereitet Verträge vor und kümmert sich um den Handelsregistereintrag. Die Buchhaltung ist am Datum des Zugangs, den Bankverbindungen und den Belegen für die Ordnungsmäßigkeit des Vorgangs interessiert und muss sich um die Einrichtung von Buchungskreisen, Konten und Ähnlichem kümmern. Nun geht es aber nicht nur um die operative Verbesserung der Prozesse (Mehrfachanlage von Stammdatensätzen, Kenntnis des genauen Datums etc.), sondern auch um Fragen wie: Wer hat wann von der bevorstehenden Transaktion gewusst? Auf welcher Grundlage wurde die Entscheidung getroffen?

Die Liste ließe sich fortsetzen. Die Abteilungen Steuern, Recht, Rechnungswesen und andere sowie die zuständigen Vorstände haben eine Vielzahl von Anforderungen und Anfragen, die sich oft nur unzureichend klären lassen und regelmäßig einen hohen Arbeitsaufwand verursachen.

### **7.3.2 Externe Vorgaben und regulatorische Anforderungen**

Hinzu kommt: Auch externe Vorgaben, wie beispielsweise Änderungen rechtlicher Rahmenbedingungen oder zunehmende regulatorische Anforderungen, verstärken diesen Trend. Auch hierzu einige Beispiele:

- *Schwellenwertmeldung*: § 33 Abs. 1 Satz 1 des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) legt den Anlegern börsennotierter Emittenten eine Veröffentlichungspflicht auf: Wer mit seinen Aktien einen bestimmten Prozentsatz der Stimmrechte einer börsennotierten Gesellschaft über- oder unterschreitet, muss dies dem Emittenten und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht unverzüglich mitteilen. § 20 Aktiengesetz (AktG) enthält ebenfalls eine Pflicht zur Beteiligungspublizität.
- *Anteilsbesitzliste*: Nach § 313 Abs. 2 HGB sind Konzerne verpflichtet, im Konzernanhang Folgendes anzugeben: den Namen und Sitz der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen sowie den Anteil am Kapital der Tochterunternehmen, der dem Mutterunternehmen und den in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen gehört oder von einer für Rechnung dieser Unternehmen handelnden Person gehalten wird.
- *K3-Meldung*: Die Deutsche Bundesbank fordert nach der Außenwirtschaftsverordnung statistische Informationen von den Unternehmen. Eine der wichtigsten und aufwendigsten Meldungen ist die K3-Meldung nach § 64 AWV, die das Vermögen gebietsansässiger (also in Deutschland beheimateter) Unternehmen in fremden Wirtschaftsgebieten erfasst. Auf der Grundlage dieser Meldung werden statistische

Informationen über die Höhe und die Struktur der deutschen Direktinvestitionen im Ausland errechnet. Die Meldung ist einmal jährlich an die Bundesbank abzugeben. Die Unternehmen haben eine Frist bis zu sechs Monaten nach ihrem Bilanzstichtag (letzter Werktag). Meldepflichtig sind gebietsansässige Unternehmen und Personen, die 10 % oder mehr Anteile oder Kontrollrechte an einem Unternehmen im Ausland direkt oder indirekt halten und das betroffene ausländische Unternehmen eine Bilanzsumme von mehr als drei Millionen Euro ausweist. Zweigniederlassungen und permanente Betriebsstätten im Ausland fallen ebenfalls unter die Meldepflicht, wenn das Betriebsvermögen über drei Millionen Euro beträgt.

- *§ 138-AO-Meldung:* Nach § 138 Abs. 2 Abgabenordnung (AO) – „Anzeigen über die Erwerbstätigkeit“ – ist dem Finanzamt jährlich Folgendes mitzuteilen: die Gründung und der Erwerb von Betrieben und Betriebsstätten im Ausland; der Erwerb, die Aufgabe oder die Veränderung einer Beteiligung an ausländischen Personengesellschaften; der Erwerb oder die Veräußerung von Beteiligungen an einer Körperschaft, Personenvereinigung oder Vermögensmasse mit Sitz und Geschäftsleitung außerhalb des Geltungsbereichs der AO. Die Meldung nach § 138 AO ist inhaltlich der K3-Meldung ähnlich.
- *Country-by-Country-Reporting:* § 138a Abgabenordnung (AO) verlangt einen länderbezogenen Bericht multinationaler Unternehmensgruppen. Das Country-by-Country-Reporting (CbCR) enthält (a) eine nach Steuerhoheitsgebieten gegliederte Übersicht, wie sich die Geschäftstätigkeit des Konzerns auf die Steuerhoheitsgebiete verteilt, in denen der Konzern durch Unternehmen oder Betriebsstätten tätig ist, und (b) eine nach Steuerhoheitsgebieten gegliederte Auflistung aller Unternehmen und Betriebsstätten, zu denen Angaben in der genannten Übersicht erfasst sind. Das CbCR ist keine leichte Aufgabe, da komplexe Daten zu übermitteln sind (Stammdaten, Kennzahlen, Additionen), länderspezifische Besonderheiten berücksichtigt und OECD-Vorgaben eingehalten werden müssen.
- *Transparenzregister:* Nach dem Geldwäschegesetz (GwG) sind juristische Personen des Privatrechts (z. B. GmbH, AG, eingetragener Verein, rechtsfähige Stiftungen) und eingetragene Personengesellschaften (KG, OHG, PartG) sowie auch nicht rechtsfähige Stiftungen, Trusts und vergleichbare Rechtsgestaltungen verpflichtet, dem Bundesanzeiger Verlag Angaben zu ihren wirtschaftlich Berechtigten elektronisch über [www.transparenzregister.de](http://www.transparenzregister.de) zur Eintragung in das Transparenzregister mitzuteilen. Bis Ende Juli 2021 war eine Mitteilung an das Transparenzregister nur dann notwendig, wenn sich die Angaben zu den wirtschaftlich Berechtigten (oder den Mandatsträgern) nicht aus bestehenden, elektronisch abrufbaren Eintragungen in anderen Registern, wie beispielsweise dem Handels-, Partnerschfts- oder Vereinsregister, ergaben (sogenannte „Mitteilungsfiktion“). SAm 1. August 2021 wurde

diese Mitteilungsfiktion ersatzlos gestrichen. Für alle der Meldepflicht unterliegenden Rechtseinheiten hat das zur Folge, dass eine bislang entbehrliche Eintragung der wirtschaftlich Berechtigten (oder der Mandatsträger) nunmehr erforderlich wird – auch dann, wenn die Angaben in öffentlichen Registern bereits vorhanden sind. Für die Meldung gelten folgende Übergangsfristen: Aktiengesellschaften, SEs und Kommanditgesellschaften auf Aktien mussten sie bis zum 31. März 2022 vornehmen, Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Genossenschaften und Europäische Genossenschaften oder Partnerschaften bis zum 30. Juni 2022. In allen anderen Fällen muss eine Mitteilung spätestens bis zum 31. Dezember 2022 erfolgen.

#### **7.4 Unterstützung des Beteiligungsmanagements durch eine Softwarelösung**

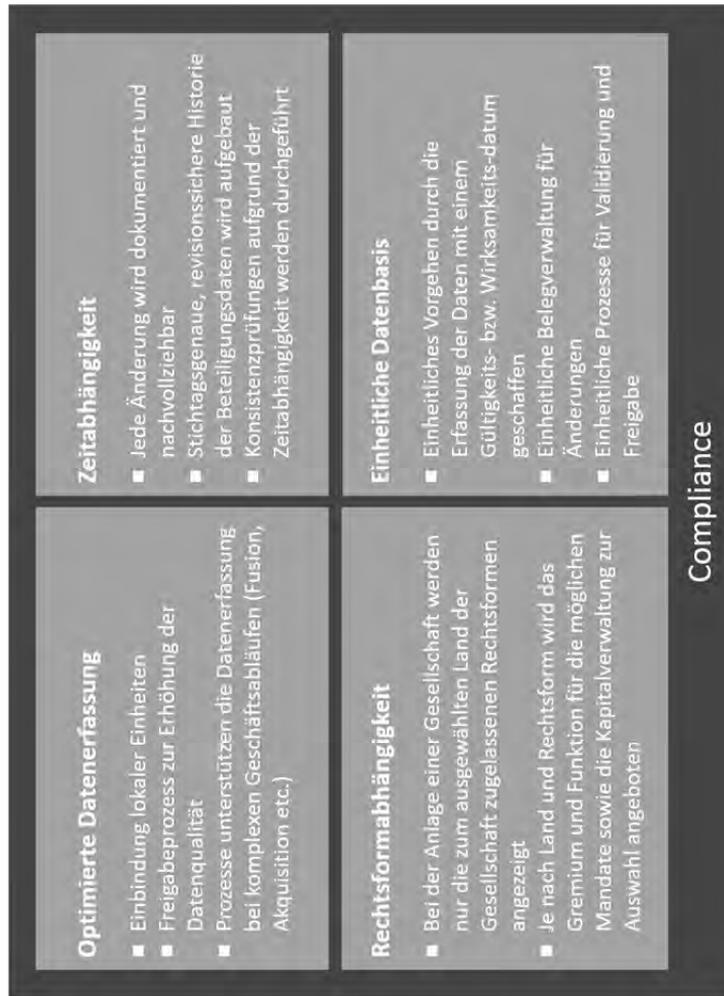
Die komplexen Aufgaben hinsichtlich Steuerung, Controlling und Verwaltung von Beteiligungen zum einen, die wachsende Anzahl und Komplexität der Beteiligungen und Interessengruppen zum anderen und schließlich die deutlich höheren Anforderungen an Beteiligungsinformationen haben zur Entwicklung einer integrierten Softwareanwendung zum Beteiligungsmanagement geführt.

Im Folgenden stellen wir einige Grundzüge dieser Software, des „zetVisions Corporate Investment Managers“ (zetVisions CIM), vor. Diese Softwarelösung wurde von der Heidelberger zetVisions GmbH in Zusammenarbeit mit SAP entwickelt und ist in zahlreichen Unternehmensgruppen im Einsatz.

##### **7.4.1 Grundprinzipien der Software**

Die Standardsoftware orientiert sich an vier Grundprinzipien, die bei der Einhaltung der Compliance-Anforderungen helfen:

### Grundprinzipien einer Standardsoftware (zetVisions CIM)



Quelle: zetVisions GmbH

Abbildung 7-3: Grundprinzipien einer Standardsoftware

- Optimierte Datenerfassung:** Eine eindeutige Zuordnung von Verantwortungsbereichen mit ausgefeilter Zugriffssteuerung auf die Daten mithilfe eines detaillierten Berechtigungskonzepts ist für die Datenqualität von grundlegender Bedeutung. So können Datenänderungen jeweils genau einer Person oder einem bestimmten Personenkreis zugeordnet werden. Die dezentrale Datenpflege wird durch zentrale Freigabeprozesse ergänzt.

- *Zeitabhängigkeit:* Um die Aktualität der Daten zu gewährleisten, ist es für ein Unternehmen wichtig, neben der eigentlichen Datenänderung Informationen über das Datum der Änderung bereitzustellen. Alle eingegebenen oder geänderten Werte müssen unter Angabe eines Stichtags bzw. eines rechtlichen Wirksamkeitsdatums gespeichert werden. Nur so können später Auswertungen der Daten zu bestimmten Zeitpunkten in der Vergangenheit, der Gegenwart oder der Zukunft vorgenommen werden.
- *Rechtsformabhängigkeit:* Je nach Rechtsform sind verschiedene Transaktionen möglich. So können natürlich nur bei einer AG neue Aktien ausgegeben und die Mandate Aufsichtsrat und Vorstand besetzt werden. Auch unterscheiden sich die Meldepflichten je nach Rechtsform.
- *Einheitliche Datenbasis:* Übergeordnetes Ziel ist die Schaffung eines einheitlichen Datenpools aller beteiligungsrelevanten Informationen einer Unternehmensgruppe. Nur durch diesen „Golden Record“, die eine Wahrheit, ist eine zügige abteilungsübergreifende Informationsbereitstellung von qualitativ einheitlichen Daten zu gewährleisten.

Der Einsatz einer Beteiligungsmanagement-Software kann einen signifikanten Beitrag zur Effizienzsteigerung, Kostenreduktion und – über verbesserte Datenqualität – auch zur Entscheidungsunterstützung und Wertschöpfung leisten. Voraussetzung dafür ist, dass eine spezialisierte Softwarelösung gewählt wird, die in der Lage ist, eine einheitliche Datenbasis, passgenaue Prozesse und umfangreiche Berichtsfunktionen zur Verfügung zu stellen, Veränderungen im Beteiligungsportfolio abzubilden und Unternehmensgruppen die aktive Steuerung und Optimierung ihrer Beteiligungsportfolios zu ermöglichen. Auch sollte sie die wirkungsvolle Zusammenarbeit aller involvierten Abteilungen – in der Regel Recht, M&A, Steuern, Finanzwesen und Controlling, manchmal auch ein „Beteiligungsmanagement“ – unterstützen und zertifizierte Standardabläufe, wie rechtskonforme Dateneingabe und Freigabeprozesse, gewährleisten. Neben dem eigentlichen Management sind Aspekte wie Meldewesen, Reporting, Unternehmensbewertung und Stammdaten weitere wesentliche Anforderungen.

### Nutzen eines professionellen Beteiligungsmanagements

<p>Größere Rechtssicherheit...</p>	<p>...durch die Erfüllung von Berichtspflichten an Behörden und Investoren</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfüllung von gesetzlichen Meldepflichten,</li> <li>■ Verlässliche und konsistente Datenbasis,</li> <li>■ Verwaltung von Mandaten</li> </ul>
<p>Operative Verbesserungen...</p>	<p>...durch die Einführung standardisierter Prozesse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Workflows,</li> <li>■ Wiedervorlagen,</li> <li>■ Assistenten,</li> <li>■ Anbindung an Konsolidierung,</li> <li>■ Berichte</li> </ul>
<p>Wertsteigerung...</p>	<p>...durch ganzheitliche Sicht auf Basis zuverlässiger Daten zu allen Beteiligungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Senkung von Verwaltungskosten,</li> <li>■ Niedrigere IT-Kosten durch Standardisierung,</li> <li>■ Monitoring von Performancekennzahlen</li> </ul>

Quelle: zetVisions GmbH

Abbildung 7-4: Nutzen eines professionellen Beteiligungsmanagements

#### **7.4.2 Dokumentenmanagement reicht nicht**

Lösungen, deren Schwerpunkt auf dem Dokumentenmanagement oder der Stammdatenverwaltung von Beteiligungen liegt und die vorrangig nur eine Abteilung als Nutzer im Auge haben, werden diesem Anforderungsprofil kaum gerecht. Beteiligungsverwaltung (gesetzliches Meldewesen, Mandate etc.) allein ist sicher besser als nichts, bietet aber kein Beteiligungscontrolling, wie beispielsweise die Auswertung von Performancekennzahlen oder interne Vergleiche, und erst recht keine Beteiligungssteuerung. Reportingfunktionen sind ungemein hilfreich, bilden aber auch nur einen Teil der Welt ab, wenn sie sich auf Rechts- oder Finanzinformationen konzentrieren – anstatt auf die Kombination von beidem. In einem heterogenen, immer strengeren regulatorischen Umfeld (Transparenzanforderungen, Berichtspflichten, Gesetze und regulatorische Standards) leistet das Beteiligungsmanagement einen wichtigen Beitrag zur Compliance, also zur Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien in Unternehmen. Hilfreich dabei ist ein Compliance-Dashboard, das Prüfungen zur Datenkonsistenz und zur Erfüllung rechtlicher Vorgaben und unternehmensinterner Richtlinien ebenso ermöglicht wie Validierungsregeln und deren Auswertung zu Beziehungen, Mandaten, Quoten oder Kapital. Da Unternehmensgruppen selten ausschließlich national agieren, sind Produktfeatures wichtig, die das internationale Meldewesen unterstützen. Zudem sollte die Rechtsformabhängigkeit des Beteiligungsmanagements insoweit abgebildet werden, als bei Anlage einer Gesellschaft nur die lokal zugelassenen Rechtsformen angezeigt und stets die für die jeweilige Rechtsform erforderlichen Informationen automatisch zur Auswahl angeboten werden.

#### **7.4.3 Beteiligungsmanagement-Lösung wird Anforderungen gerecht**

Nicht nur hier stoßen Lösungen, die eher den Charakter einer Toolbox haben, an ihre Grenzen. Auch die Nachvollziehbarkeit von Änderungen – Stichwort: Revisionssicherheit durch Änderungsbelege für sämtliche Transaktionen (Zukauf, Verkauf, Abschreibungen, Zuschreibungen, Mandatswechsel) – ist keineswegs überall gewährleistet. Beachtet werden sollten auch die Möglichkeit der nahtlosen Anknüpfung an bewährte Funktionen und Standards durch Nutzung der vorhandenen IT-Infrastruktur (SAP-Basis) sowie die Release-Sicherheit (Anpassungen der Standardfunktionen sind nach Update/Release-Wechsel unverändert vorhanden).

Die bis hierhin dargestellten Anforderungen an eine Beteiligungsmanagement-Lösung haben die klassischen Kernfunktionen im Beteiligungsmanagement noch ausgelassen. Zu diesen gehören:

- *Quoten*: umfangreiche Quotenberechnungen für alle rechtlichen Aspekte
- *Abbildung von Kapital- und Beteiligungstransaktionen*
- *Buchwerte*: verschiedene Rechnungslegungsstandards aus Konzernsicht und aus Sicht des Anteilseigners sowie verschiedene Währungen gleichzeitig
- *Fortschreibung von Quoten und Buchwerten über Delta*

Mit Blick auf diese Anforderungen werden die Probleme im Umgang mit Unternehmensdaten in professionellen Beteiligungsmanagement-Lösungen durch entsprechende konzeptionelle Grundlagen – siehe oben – adressiert und gelöst.

#### **7.4.4 Bestmögliche Nutzung vorhandener Datenquellen**

Viele benötigte Daten sind bereits in irgendeiner Form vorhanden, der größte Anteil sicherlich in den Informationen aus der Konsolidierung.

- *One version of the truth*: Um zu fundierten Entscheidungen und verlässlichen Informationen gelangen zu können, ist eine einheitliche Datenbasis wichtig. Die betriebswirtschaftlich korrekte Behandlung der Daten ist dabei genauso bedeutsam wie Revisions- und Manipulationsicherheit.
- *Flexible Datenflussmodellierung*: Die Heterogenität und die Vielzahl der Beteiligungen verlangen nach einer größtmöglichen Flexibilität im Datentransport. Für große Datenmengen müssen vorhandene Systeme automatisiert angezapft werden können. Aber gerade im Beteiligungsmanagement sind auch manuelle Erfassungsmöglichkeiten, etwa von Risikoabschätzungen, von Bedeutung. Bei Minderheitsbeteiligungen ist es ohnehin kaum möglich, einen technischen Zugang zur installierten Buchhaltung einzurichten. Importmöglichkeiten von Flat Files, dezentrale Erfassung, zentrales Monitoring und Qualitätssicherung – das sind alles unabdingbare Anforderungen, die mittels ausgefeilter Webtechnologien gelöst werden können.
- *Integration in SAP-Systemlandschaft*: Unternehmen, die einen Bedarf in Sachen Beteiligungsmanagement haben, gehören zu den größten in ihrer Branche und setzen mit hoher Wahrscheinlichkeit auf SAP, z. B. in der Konsolidierung. Eine Software für das Beteiligungsmanagement, die nicht eng mit den Konsolidierungslösungen der SAP kommuniziert, sorgt für Doppelaufwände und löst damit gerade nicht das Problem einer einheitlichen und verlässlichen Datenbasis.

### 7.4.5 Nahtlose Prozessketten und Workflows

Mit IT-Unterstützung lassen sich Best Practices als Workflows verankern und damit die Prozessqualität verbessern.

- *Vieraugenprinzip:* Eine Qualitätskontrolle erfordert das Zusammenwirken von mindestens zwei Beteiligten. Einfaches Beispiel: Die Änderung von Stammdatensätzen kann dezentral erfasst werden. Eine Freigabe hingegen wird über einen Workflow in der Zentrale realisiert. Besonders wichtig ist dieses Prinzip bei allen Entscheidungen und der Kontrolle von Fakten, die sich direkt auf die Konzernbilanz auswirken – mit hin fast im gesamten Beteiligungsmanagement.
- *Dokumentation:* Indem Bewegungen über Workflows realisiert werden, ist eine automatische Mitprotokollierung gewährleistet. Wann hat wer welchen Datensatz wie geändert? Wer hat wann welchen Kenntnisstand gehabt? Das sind Fragen von zentraler Bedeutung in allen Transparenzrichtlinien, die sich mit intelligenter Software beantworten lassen.
- *Erhöhung der Datenqualität:* Die bloße Menge von Daten reicht nicht aus, um einen Mehrwert zu stiften. Eine Steigerung der Datenqualität muss daher das Ziel einer IT-Unterstützung sein. Erreicht wird dies unter anderem durch die Vermeidung von Medienbrüchen, die automatisierte Übernahme von Daten sowie durch die Kontrolle und Freigabe von Änderungen.
- *Operative Verbesserungen:* Standardsoftwarefunktionen helfen, alle Arbeitsabläufe zu verbessern. Automatisch generierte „Alerts“ bei Schwellenwertüberschreitungen, übersichtliche Statusansichten im Berichtsprozess sowie schnell verwendbare Grafiken und Diagramme zu allen Aspekten nehmen den Beteiligten viel Arbeit ab und vereinheitlichen konzernweit den Informationsstand. Über personalisierte Oberflächen können auch ungeübte Benutzer Standardabfragen erstellen und einsehen wodurch die Spezialisten entlastet werden.

### 7.4.6 Flexibles Reporting für unterschiedliche Nutzergruppen

Das Problem, dass immer mehr Empfänger Informationen zum Beteiligungsmanagement erhalten, lässt sich nicht dadurch lösen, dass man von allen Abteilungen alle Informationen einsammelt und diese wiederum allen zur Verfügung stellt. Vielmehr müssen spezifische Sichtweisen auf der Grundlage einer einheitlichen Datenbasis sichergestellt sein. Die Steuerabteilung interessiert sich nun einmal nicht für die Mandatsverteilung im Aufsichtsrat und Vorstand, während die Tochtergesellschaften kein eigenständiges Interesse an der Konzernbilanzerstellung haben. Allerdings wäre es auch für die Tochterunternehmen interessant, ihre durch einen globalen Kontenplan normalisierten Daten mit anderen Schwesterfirmen zu

vergleichen – und das nicht nur einmal pro Jahr auf stark aggregierte Weise im Geschäftsbericht des Mutterkonzerns.

Zahlreiche Berichte, grafische Auswertungen und Analysen sind wünschenswert und sollten über ein Rollen- und Berechtigungskonzept webbasiert für beliebige Adressaten personalisiert werden können. Erfahrungsgemäß nutzen die vielen Beteiligten innerhalb des Konzerns ein solches System höchst unterschiedlich hinsichtlich Informationstiefe, Häufigkeit und des eigenen Kenntnisstandes. Für alle Benutzer hingegen muss ein entsprechender Mehrwert vorhanden sein. Eine integrierte und standardisierte Software zum Beteiligungsmanagement muss alle Benutzer bedienen können:

- Interne und externe Berichte und Analysen für alle Abteilungen, unterschieden nach Powerusern und Gelegenheitsanwendern
- Parallele Abbildung und Vergleich von Managementorganisation und legaler Organisation
- Organigramme und Grafiken zur leichten Verwendung in Dokumenten und Präsentationen
- Anteilsbesitzlisten und Shareholderstrukturen, auch historisch
- Meldewesen nach AktG, WpHG, KonTraG, AWW, Abgabenordnung, Transparenzregister etc.
- Ad-hoc-Publizität nach den Richtlinien der jeweiligen Börsen
- Bilanzerstellung nach IFRS mit Ausweis von Minderheitsbeteiligungen
- Investor-Relations über die Pflichtenforderungen hinaus

### **Standardberichte**

*[Standardberichte für zyklisch wiederkehrende Anforderungen verwenden]*

Bei der Datenauswertung sind Standardreports von zentraler Bedeutung. Hierunter sind Berichte zu verstehen, die mehreren Personen in einer unveränderbaren Form zur Verfügung stehen. Diese Standardberichte werden in der Regel in einem Einführungsprojekt der Standardsoftware einmalig kundenindividuell angepasst und dann als Report verwendet. Da diese Berichte immer wieder von einem bestimmten Personenkreis verwendet werden, ist die Einheitlichkeit des Standardreports durchaus gewollt, um die historische Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Standardreports erlauben durch einen schlanken Erstellungsprozess hinsichtlich Ressourcen und Zeit erhebliche Effizienzsteigerungen. Typische Beispiele für solche Standardberichte sind:

- Bericht zur Anteilsbesitzliste
- Bericht zur Shareholderstruktur des Unternehmens
- Bericht zur Organisation bei indirekten und direkten Beteiligungsunternehmen
- Stammdatenreports zu einzelnen Unternehmen (Töchtern)

### **Ad-hoc-Reporting**

*[Ad-hoc-Reporting für individuelle und flexible Auswertungen]*

Für das Reporting ist es jedoch wichtig, zusätzlich zu den „starren“ Standardberichten auch eine Möglichkeit zu haben, flexibel auf den

vorhandenen Datenpool zuzugreifen. Für Unternehmen ist eine solche individuelle Auswertungsmöglichkeit oft von zentraler Bedeutung, um schnell auf sich ändernde Anforderungen mit einer entsprechenden Auswertung reagieren zu können. In der Praxis stehen Mitarbeiter im Beteiligungsmanagement bereits vor einer Herausforderung, wenn sie eine Liste aller Tochterunternehmen in Europa erstellen sollen, die einen Umsatz von über einer Milliarde Euro haben und an denen man mehr als 60 % des Kapitals hält. Eine Möglichkeit, diese Herausforderung zu meistern, ist das sogenannte Ad-hoc-Reporting, das je nach individueller Anforderung in der Lage sein sollte, die gewünschten Daten anzuzeigen. So kann jede Abteilung individuell die Daten auswerten und dem Empfänger zur Verfügung stellen. Eine solche flexible und individuelle Auswertungsmöglichkeit, die sich den ständig ändernden Anforderungen des Tagesgeschäfts der einzelnen Benutzer schnell und zuverlässig anpassen lässt, ist erfahrungsgemäß von großer Bedeutung.

### **Organigramme und Hierarchien**

*[Organigramme und Hierarchien zur Darstellung der Konzernstruktur]*

Eine besondere Form des Berichtswesens, die im Beteiligungsmanagement vergleichsweise häufig benötigt wird, ist die Darstellung der Beteiligungsstruktur eines Konzerns oder Teilkonzerns als Organigramm. Darunter sind Visualisierungen von Beteiligungsinformationen wie Konzerndiagramme zu verstehen, die in Form von Knoten und Verbindungen verschiedene Beziehungen darstellen.



Organigrammen soll dargestellt werden, wie der Konzern nach dem Zukauf eines Teilkonzerns oder nach der Fusion verschiedener Bereiche aussehen könnte. Dies gelingt meist nicht in der erforderlichen Tiefe und Genauigkeit. Die Simulation von Änderungen in der Beteiligungsstruktur ist in der Standardsoftware zetVisions CIM berücksichtigt worden. Jede Änderung in der Beteiligungsstruktur lässt sich auf Echtdatenbasis simulieren und es lassen sich verschiedene Planversionen erstellen. Die neue Beteiligungsstruktur kann sowohl in Berichten als auch in Organigrammen dargestellt und mit dem Ist oder den verschiedenen Planversionen verglichen werden. Wenn eine der Versionen tatsächlich in die Tat umgesetzt wird, können die Daten in das Ist übernommen und so direkt die neue Struktur abgebildet werden. Neben den Änderungen im Beteiligungsbestand bestehen auch der Bedarf und die Möglichkeit, anstehende Bewertungen bereits zu erfassen und deren Ergebnisse wie beispielsweise Abschreibungen, Zuschreibungen oder Darlehensverzichte zu planen und sich die Auswirkungen im Berichtswesen anzuschauen.

### **Kennzahlen**

*[Benchmarking in den eigenen Reihen]*

Kennzahlen sind eine wichtige Grundlage im Beteiligungscontrolling. Mit der regelmäßigen Erfassung wichtiger Finanzkennzahlen werden historische Entwicklungen aufzeigbar und ein konzerninternes Benchmarking ermöglicht. Durch den Austausch von Informationen mit bereits vorhandenen Konsolidierungsanwendungen können manuelle Arbeiten reduziert werden und es zeigt sich ein vollständigeres Bild der gesamten Unternehmensgruppe. Zum Beispiel werden Fragen aufgeworfen, warum sich eine Beteiligung im Land X schlechter entwickelt als eine Beteiligung im Land Y in der gleichen Branche. So können sich die zentralen Fachabteilungen auf die Tochtergesellschaften konzentrieren, bei denen Optimierungsbedarf besteht.

### **Regelmäßige Datenpflege – periodische Aufgaben**

*[Herausforderung: Datenaktualität]*

Die sicher größte Herausforderung ist die kontinuierliche und zuverlässige Pflege der Daten im Beteiligungsbestand eines Konzerns. In der Praxis stehen Unternehmen, die sich zur Einführung einer Standardsoftware für das Beteiligungsmanagement entschieden haben, vor der Herausforderung, ihre dezentralen Einheiten zur Datenpflege zu animieren und diese auch zu überprüfen. Der Mehrwert einer Softwarelösung kann darin liegen, dezentrale Einheiten zu motivieren, ihre Daten aktuell zu halten, da sie beispielsweise ein eigenes Reporting durchführen oder ihr rechtliches Meldewesen aus dem System erledigen können. Eine regelmäßige Datenpflege kann von einer Software mit sogenannten periodischen Aufgaben unterstützt werden. Hierbei wird definiert, in welchen Abständen die dezentralen und zentralen User eine Aufgabe zur Prüfung und Aktualisierung der Daten erhalten sollen. Die meisten Unternehmen entscheiden sich für eine quartalsweise Aktualisierung – einige für eine monatliche Aktualisierung –, wenn die Daten für den Monatsabschluss an die Konsolidierungssysteme

übergeben werden. Bei Erhalt dieser Aufgabe müssen die Benutzer die Erledigung, also Prüfung und Aktualisierung, bestätigen. So kann die Aktualität der Daten sichergestellt werden.

### **Meldewesen**

*[Erfüllung rechtlicher Pflichten]*

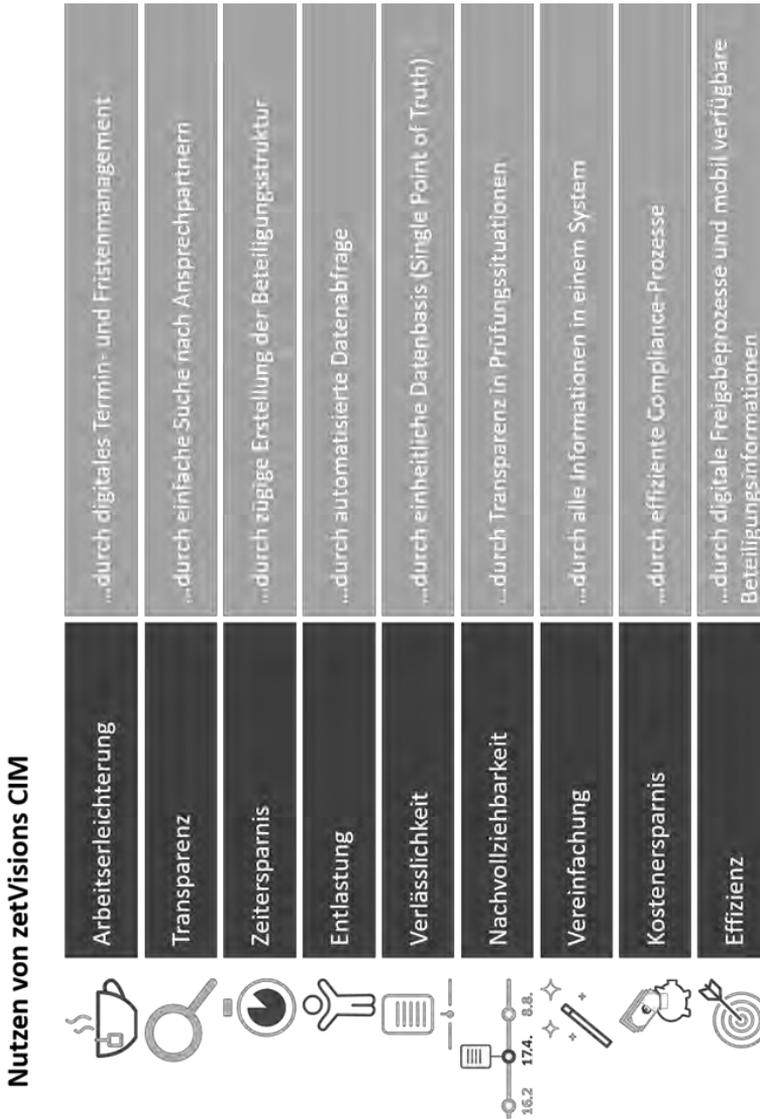
Unternehmen unterliegen einer Reihe von gesetzlich geregelten Meldepflichten. Was für Einzelunternehmen mit einem zentralen Informationspool lediglich ein bürokratischer Aufwand ist, stellt für komplex strukturierte Unternehmensgruppen eine organisatorische Herausforderung dar. Eine der drängendsten Aufgaben des klassischen Beteiligungsmanagements ist die vollautomatische Erfüllung der gesetzlichen und hausinternen Meldepflichten. Diese nehmen durch den Einsatz einer Standardsoftware nur noch wenig Arbeit und Zeit in Anspruch und entlasten so hoch qualifizierte und dringend benötigte Kapazitäten. Die Unternehmen müssen sich nicht mehr mit den rechtlichen Voraussetzungen auseinandersetzen, da die Software alle Regeln prüft und, falls erforderlich, die Meldung zur Abgabe bei den Behörden automatisch erzeugt – sowohl zur elektronischen Einreichung als auch zur Einreichung in Papierform.

## **7.5 Über den Nutzen eines integrierten Beteiligungsmanagements**

### **7.5.1 Beteiligungsmanagement spart nicht nur Kosten**

Die Heidelberger zetVisions GmbH, Marktführer für Beteiligungsmanagement-Software in Europa, hat ihre Kunden nach dem Einsparpotenzial durch den Einsatz ihrer Softwarelösung gefragt. Die Antwort hat auch das Unternehmen überrascht: Im Schnitt sparen die Kunden etwa 33 % an Aufwänden ein. Dabei reichen die Werte bei einzelnen Aufgabengebieten weit darüber hinaus, sodass einzelne Anwender in der Tat bis zu 70 % Kosteneinsparungen realisieren können. Dabei handelt es sich teils um größere Installationen mit mehreren Dutzend Usern, die alle von den Prozessverbesserungen profitieren. Denn Beteiligungsmanagement ist weit mehr als ein Nischenthema für Spezialisten – es hat das Potenzial zur nachhaltigen Verbesserung der Konzernsteuerung. Beispielsweise können M&A-Aktivitäten durch die Abbildung von Standardprozessen, z. B. eines Investitionsprozesses, unterstützt werden. Weitere Assistentenfunktionen, die auf unternehmensspezifische Prozesse angepasst werden können, helfen bei der Prozessunterstützung. Die Simulation von Konzernveränderungen erlaubt es, Varianten zur Entscheidungsfindung auf der Basis tagesaktueller Beteiligungsinformationen zu entwickeln. Das Monitoring der wichtigsten Performancekennzahlen der Tochterunternehmen ermöglicht eine Konzentration auf die „Ausreißer“. Die umfangreichen Daten, die im Beteiligungsmanagement erfasst werden, können für Portfolioanalysen und Risiko-Rendite-Betrachtungen genutzt werden.

Standardisiertes Beteiligungsmanagement ist auf dem Vormarsch. Die erzielbaren Kosteneffekte sind für die Kunden dabei nicht einmal ausschlaggebend. Die Kundenbefragung ergab, dass vor allem die größere Aktualität und die höhere Verlässlichkeit neben der Zeitersparnis die entscheidenden Faktoren sind.



Quelle: zetVisions GmbH

Abbildung 7-6: Nutzen von zetVisions CIM

### 7.5.2 Beteiligungsmanagement unterstützt Risikomanagement

Eintrittswahrscheinlichkeit mal entstehende Kosten ist gleich Risikobewertung. Risikomanagement kann so einfach sein. Doch jeder, der damit in der Praxis zu tun hat, weiß, dass es nicht so ist. Im Gegenteil: Die zu berücksichtigenden Faktoren sind häufig voneinander abhängig und miteinander vernetzt, sodass es kaum möglich ist, auf einfache Fragen und Simulationen einfache Antworten zu erhalten. Entscheidend sind dabei Schnelligkeit, Aktualität und vor allem Verlässlichkeit.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass das Beteiligungsmanagement einen weiteren Baustein in einem integrierten Risikomanagementsystem liefern kann. Drei Beispiele:

- Häufig bestimmen Rechtsformen die Art und Weise der Einbindung in die Weisungsstrukturen eines Konzerns. Bestimmte Zugriffsrechte sind aber von großer Bedeutung, etwa wenn es um das Sichern der Liquidität über Cash-Pooling geht. Sind hier gesellschaftsrechtliche Hürden vorhanden, ist das Risiko höher zu bewerten.
- Einer der wesentlichen Faktoren ist die Zurechenbarkeit von Risiken auf Entitäten. In welcher Höhe Risiken einer einzelnen Gesellschaft für den Gesamtkonzern relevant sind, bemisst sich letztlich an der Beteiligungshöhe. Eine genaue Kenntnis der direkten und indirekten Beteiligungsquoten ist somit unabdingbar. Gerade das Thema der verbundenen, aber nicht konsolidierten Unternehmen stellt das Berichtswesen vor große Herausforderungen.
- Die Anzahl der zu beobachtenden Einheiten verlangt nach verständlichen und leicht umsetzbaren Klassifizierungen. Erst dann sind externe Risikoparameter sinnvoll anzuwenden. Die genaue Kenntnis der Verteilung des eingesetzten Kapitals nach Branchen und Ländern setzt voraus, dass sowohl die Kapitalinformationen als auch Branchen- und Ländercodes vollständig und einheitlich vorliegen.

Mit modernem Beteiligungsmanagement können diese Herausforderungen en passant bewältigt werden. Mit Blick auf die zahlreichen Pflichtanforderungen im gesetzlichen Meldewesen (Anteilsbesitzliste, Außenwirtschaftsbesitz, Schwellenwertmeldungen etc.) müssen Unternehmensgruppen ohnehin zahlreiche Daten in hoher Qualität erfassen und vorhalten. Einmal zusammengetragen, ist es ein Leichtes, Fragen nach Beteiligungsquote, Kapitalverteilung oder einer Kategorisierung aller direkten und indirekten Tochterunternehmen zu beantworten.

Die Standardisierung in diesem Bereich – sprich die Ablösung von Eigenentwicklungen – vermeidet zudem hausgemachte Compliance-Probleme und verbessert Prozessabläufe nachhaltig. Wenn bereits im Konzern der Informationsbereitstellungsprozess ordentlich dokumentiert werden kann, steigt schnell auch die Verantwortung der meldenden Einheiten. Werden

dann auch noch risikorelevante Kennzahlen mit einbezogen, wächst das Bewusstsein für Risiken unterschiedlichster Art schlagartig.

## **7.6 Fazit**

Kehren wir zum Ausgangspunkt unserer Überlegungen zurück: Die Weiterentwicklung und Kombination von Instrumenten aus Beteiligungsverwaltung, Beteiligungscontrolling und Beteiligungssteuerung zu einem integrierten Beteiligungsmanagement wird sich in der Praxis immer mehr durchsetzen. Das ist keine überraschende Erkenntnis, sondern lediglich die Rückbesinnung auf das, was Beteiligungen einer Unternehmensgruppe letztendlich sind: Investitionen in möglichst ertragreiche, wertsteigernde Geschäftsmodelle. So wie der Privatanleger sein Aktiendepot auf der Grundlage umfassender Informationen quantitativer und qualitativer Art steuert und entsprechende Transaktionen vornimmt, so wird eine Unternehmensgruppe mit dem Beteiligungsmanagement ihren eigentlichen Zweck besser erfüllen können: die Steigerung des Unternehmenswerts im Sinne ihrer Eigentümer.

## 8 Die automatisierte rollierende Hochrechnung der Gewinn-und-Verlust-Rechnung im Konzern

*Michael May, Dr. Eric Trumm (s-peers AG)*

### 8.1 Management-Summary

In der Konzernberichterstattung arbeiten die Muttergesellschaft und ihre Tochtergesellschaften eng verzahnt. Dabei agieren die einzelnen Geschäftseinheiten weitgehend eigenständig am Markt. Im zentralen Controlling bzw. im Beteiligungscontrolling und im Konzernrechnungswesen bringt dies großen Abstimmungsbedarf sowie manuellen Reportingaufwand mit sich. Zur Minimierung dieses Abstimmungsaufwands haben viele Konzerne in den vergangenen Jahren das Monatsreporting auf Gruppenebene (intern wie extern) erfolgreich harmonisiert – zumindest für die Prozesse der monatlichen Berichterstattungen. Idealerweise sollten nun auch Hochrechnungs- und Budgetierungsprozesse effizienter gestaltet werden.

Ein denkbare erstes Szenario ist die Substitution von manuellen Hochrechnungen der Konzern-GuV durch automatisierte Forecasts. Üblicherweise erstellen Unternehmensgruppen pro Jahr und Gruppe maximal drei Hochrechnungen. Das Beteiligungscontrolling überwacht die Geschäftsentwicklung der Geschäftseinheiten einer Unternehmensgruppe. So wäre es daher aus Konzernsicht erstrebenswert, z. B. die konsolidierten Ergebniskennzahlen monatlich rollierend zu erstellen.

Diese Anforderungen bringen die Kapazitäten des Controllings jedoch in der Regel an ihre Grenzen: Meist reicht die Kapazität nur für drei jährliche Hochrechnungen der Konzern-GuV aus, da diese Prognosen manuell je Geschäftseinheit erstellt sowie im Konzernkonsolidierungssystem gemeldet und konsolidiert werden müssen. Bei jedem Berichtsevent müssen dabei große Datenmengen aufwendig zusammengeführt, harmonisiert und konsolidiert werden.

Somit ist die Hochrechnung sehr zeitintensiv und bietet geringen analytischen Mehrwert. Zudem variiert die Prognosequalität bzw. -güte zwischen den verschiedenen Tochtergesellschaften oft stark. Zudem hängt sie entscheidend vom erstellenden Controller und der vorliegenden Datenlage für die entsprechende Tochtergesellschaft ab. Spezifische Konzernvorgaben zu den zu verwendenden Prognosemethoden gibt es häufig nicht. Maximal werden für Schlüsselpositionen (z. B. Nettoerlöse, Wareneinsatz, Personalkosten, Betriebskosten, sonstige betriebliche Erträge, Abschreibungen, Finanzergebnis) quantitative Bewertungskriterien zur Orientierung und Plausibilisierung vorgegeben. Je nach Position können diese zwischen 3 und 10 % von den tatsächlichen Werten abweichen.

Mittels künstlicher Intelligenz lassen sich GuV-Prognosen per Mausklick (basierend auf neuesten Algorithmen) durchführen. Dabei hat auch eine rein datengetriebene Prognose ihre Grenzen – vor allem, wenn Informationen über die Zukunft nicht in den historischen Daten enthalten sind. Daher soll die maschinengetriebene Prognose auf Knopfdruck als Ausgangspunkt für die weitere manuelle Hochrechnung dienen. Das heißt: Nach ihrer Erstellung soll es weiterhin möglich sein, Vorhersagen für einzelne Positionen und Tochtergesellschaften manuell anzupassen – falls der zuständige Controller Informationen zur Verfügung hat, die bisher nicht in den Daten abgebildet sind. Beispielsweise können anstehende Tariflohnerhöhungen zwangsläufig noch nicht in den historischen Personalkosten enthalten sein.

Dennoch liegen die Vorteile einer Automatisierung auf der Hand: Dank der neu gewonnenen Informationsdichte können Planungsprozesse optimiert und effizienter gestaltet werden. Die massive Reduktion manueller Tätigkeiten setzt Kapazitäten für neue Aufgaben frei, während die mathematische Fehleranfälligkeit gegen null geht. Dank der Automatisierung einer monatlichen Hochrechnung ist es dem Controlling zudem auch in Zeiten wie der Covid-19- oder Lieferkettenkrise möglich, unterschiedliche Szenarien zeitnah zu erstellen. Diese erlauben es dem Management, Unsicherheiten zu simulieren und proaktiv auf mögliche Veränderungen zu reagieren.

Unternehmensgruppen ist es also zu empfehlen, ihre bisherigen Hochrechnungsprozesse zunächst um eine automatische und monatliche rollierende Hochrechnung zu ergänzen. Anschließend kann eine komplette Ersetzung durch das neue Verfahren stattfinden – entsprechende Akzeptanz durch das Topmanagement und Controlling vorausgesetzt. Denn am Ende müssen Menschen unternehmerische Entscheidungen verantworten. Oberste Maxime muss daher bleiben, den betroffenen Personengruppen alle Entscheidungsfindungen mit Unterstützung durch solche Prognosen plausibel zu erklären.

Grundlegend ist dabei das Dilemma, dass ein leistungsstarker lernender Algorithmus generell schwer versteh- und erklärbar ist und die abgeleiteten Entscheidungen dennoch versteh- und verantwortbar sein müssen. Besonders herausfordernd wird dies im Falle von Algorithmen, die selbstlernend sind und – darauf basierend – eigene Logiken und Selektionskriterien entwickeln. Hier wird es für die Akzeptanz (vor allem bei wichtigen Finanz- und Controllingprozessen) entscheidend sein, dass sich die autonom ermittelten Erkenntnisse selbst erklären und plausibilisiert werden können – sei es durch das Aufzeigen von Mustern oder durch betriebswirtschaftlichen Sachverstand.

Wissenschaftliche Techniken des Hinterfragens, Plausibilisierens und Prüfens sowie interne und externe Finanzkommunikation sind hierfür unverzichtbare Bausteine. Neben Vertrauen und dem Verständnis der Daten

bzw. Analysen wird daher die Anwenderorientierung entscheidend sein, um breite, selbstverständliche und zugleich verantwortungsbewusste Nutzung und Akzeptanz zu erzielen.

Die sachliche Granularität der Planung richtet sich nach der Organisationsstruktur und den Kundenerfordernissen. Dabei unterscheidet sie sich stark zwischen Industrie, Dienstleistung und Handel. Für die zeitliche Granularität wird zumeist der Kalendermonat festgelegt. Der zeitliche Horizont der Planung (sprich: wie viele Perioden in der Zukunft zu prognostizieren sind) kann fest oder flexibel sein. Bei der rollierenden Planung wird z. B. der Horizont mit jeder neuen Prognose immer kürzer, während die ältesten Perioden (ursprünglich geplant/prognostiziert) bereits durch die Ist-Daten ersetzt sind.

Der Abstimmungsbedarf zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften (inklusive des hohen manuellen und zeitintensiven Aufwands) kann signifikant minimiert werden. Dies ist möglich, indem das Konsolidierungssystem und Berichtswesen mittels Predictive Controlling monatlich konsolidierte Forecasts auf Konzernebene weitgehend automatisiert erstellen.

Kurz: Nach Erstellung des Ist-Monatsreportings wird ein Trigger ausgelöst, der automatisch die GuV-Prognosen aller Tochtergesellschaften in Hauswährung berechnet und in das Konsolidierungssystem (z. B. S/4HANA Group Reporting oder auch immer noch SAP SEM-BCS) überführt. Im Konsolidierungssystem werden dann monatlich alle abschlussrelevanten Maßnahmen durchgeführt, um die monatliche rollierende Hochrechnung für die Konzern-GuV zu erstellen und die Ergebniskennzahlen effizient in das Monatsreporting zu integrieren.

Die im Predictive Controlling eingesetzten Prognosemethoden stammen aus der klassischen und neueren Zeitreihenanalyse. Dadurch können alle möglichen Variablen (z. B. Saisonverläufe, Trends, Kalender, Ferieneffekte) berücksichtigt werden. Soweit für Zeitreihen sinnvoll, können auch Verfahren des maschinellen Lernens verwendet werden (z. B. neuronale Netze, Klassifikations- und Regressionsbäume).

Positiver Effekt: Zusätzlich lassen sich auch klassische Budgetierungsevents fortan effizienter oder auch grundsätzlich anders gestalten – indem z. B. mittels der Prognose Vorschlagswerte erstellt und dann in den Budgetierungsprozess überführt werden. Auf der Basis dieser voll automatisiert erzeugten Vorschläge können die Planungsverantwortlichen die Werte modifizieren, wenn sie aufgrund außerplanmäßiger bzw. nicht beeinflussbarer Umstände z. B. mit Umsatzeinbußen oder Kostensteigerungen rechnen müssen.

Das Herzstück dieser Verfahren ist ein automatisierter und selbstlernender Metaalgorithmus. Dieser wählt aus einer Vielzahl von Algorithmen automatisch den statistisch besten Algorithmus aus und zeigt die Haupttreiber

der Prognose auf. Die Vorteile sind offensichtlich: Während die manuelle Vorhersage zeitintensiv ist, wird der Predictive Forecast per Knopfdruck erstellt. Neben dem Umsatz werden auch das EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern) und andere Ergebnisgrößen automatisiert prognostiziert. Hierzu können auch laufend die Datenquellen erweitert werden (z. B. hinsichtlich der Auftragseingänge oder Produktions- und Verkaufszahlen).

Im Folgenden wird exemplarisch ein Praxisbeispiel beschrieben, wie genau ein Algorithmus zur GuV-Prognose einer Tochtergesellschaft vorgehen kann. Die Basis bilden dabei immer historische Zeitreihen. Konkret heißt das: Die Grundlage der automatisierten GuV-Prognose sind monatlich erfasste historische Daten, die pro Tochtergesellschaft für mindestens drei vergangene Jahre und größtenteils lückenlos vorliegen müssen.

## 8.2 Hierarchische Zeitreihen

*„Eine Zeitreihe ist eine zeitlich geordnete Folge [...] von Beobachtungen einer bestimmten Größe. Die einzelnen Zeitpunkte werden zu einer Menge von Beobachtungszeitpunkten [...] zusammengefasst, bei der für jeden Zeitpunkt genau eine Beobachtung vorliegt. Zeitreihen treten in allen Bereichen der Wissenschaft auf. Typische Beispiele für Zeitreihen sind Börsenkurse, Wahlabsichtsbefragungen oder Wetterbeobachtungen.“* (Quelle: Wikipedia)

Wie Bilanzen haben GuV-Daten eine hierarchische Struktur; bis zu elf Hierarchieebenen sind keine Seltenheit. Die vereinfachte GuV-Hierarchie aus Abbildung 9-1 vereint insgesamt sieben Zeitreihen in drei Hierarchieebenen. Diese sind nicht unabhängig voneinander. So ist das EBT selbstverständlich die Summe aus EBIT und Finanzergebnis. Theoretisch könnten alle sieben Zeitreihen separat prognostiziert werden. Diese Vorgehensweise würde aber zu dem Problem führen, dass z. B. die Summe der Prognosen von EBITDA und Abschreibungen in der Regel nicht der EBIT-Prognose entspräche – was aber per Definition der GuV-Struktur zwingend erfüllt sein muss.

Dieses Problem lässt sich über sogenannte Abgleichmethoden lösen. Im Wesentlichen geht es dabei um die Frage, auf welcher Hierarchieebene unabhängige Prognosen erstellt werden. Die jeweiligen Vorhersagen auf den anderen Ebenen werden dann aus den zuvor direkt und unabhängig erstellten Prognosen ermittelt, um die Einhaltung der aus der GuV-Struktur entstehenden Zusammenhänge zu gewährleisten. Die gängigsten Methoden und ihre Funktionsweisen werden im Folgenden genauer beschrieben.

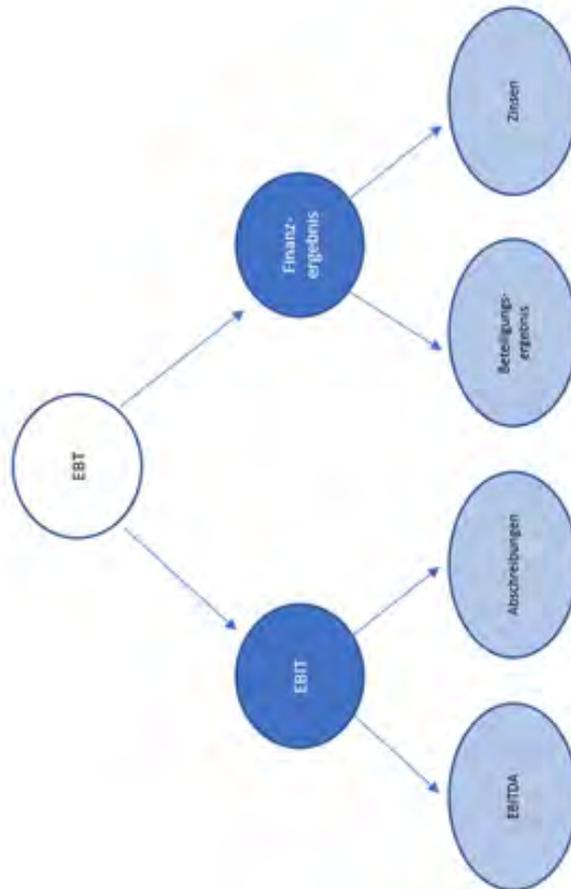


Abbildung 8-1: Vereinfachte, exemplarische GuV-Hierarchie

### 8.2.1 Abgleichmethoden

- Bottom-up:** Bei diesem Ansatz werden lediglich die Zeitreihen auf der untersten Hierarchieebene (also hier EBITDA, Abschreibungen, Beteiligungsergebnis, Zinsen) direkt prognostiziert. Die Prognosen für die darüber befindlichen Schichten werden gemäß der Hierarchie berechnet – d. h., die EBIT-Prognose entspricht der Summe aus den Hochrechnungen für EBITDA und Abschreibungen, die Vorhersage für das Finanzergebnis ist die Summe aus den Prognosen für das Beteiligungsergebnis und die Zinsen. Die EBT-Hochrechnung basiert dementsprechend auf den just erstellten Prognosen für das EBIT und das Finanzergebnis. Diese Methode ist sehr intuitiv, kann aber vor allem bei komplexen Hierarchiestrukturen zu Problemen führen: Die Positionen auf der untersten Ebene können mitunter von geringer Datenqualität und/oder

erratischer Natur sein – und sind somit schlecht prognostizierbar. Ist aber die Granularität einer hierarchischen Prognose von übergeordneter Bedeutung, ist Bottom-up häufig die geeignetste Methode.

- **Top-down:** Hierbei handelt es sich um den Gegenentwurf zu Bottom-up. Es wird lediglich die Zeitreihe auf der obersten Hierarchieebene (hier das EBT) direkt prognostiziert. Wie sich aus ihr die Positionsvorhersagen in den darunterliegenden Ebenen berechnen, hängt von der weiteren Vorgehensweise ab – und zwar anhand
  - der durchschnittlichen Verhältnisse über den Beobachtungszeitraum;
  - der Verhältnisse der durchschnittlichen Zeitreihenwerte über die Beobachtungsperiode;
  - der Prognoseverhältnisse (diese Methode benötigt zusätzliche Zeitreihenprognosen auf den unteren Ebenen, die lediglich indirekt für die Findung der Verhältnisse verwendet werden).

Dieser Ansatz wird vor allem dann verwendet, wenn Positionsprognosen auf den oberen Hierarchieebenen von größtem Interesse sind, während die Granularität bzw. die Vorhersagen in der unteren GuV-Hierarchie als weniger relevant eingestuft werden.

- **Middle-out:** Hierbei handelt es sich um eine Art Mittelweg zwischen Bottom-up und Top-down. Zunächst werden die Zeitreihen auf einer wählbaren „mittleren“ Hierarchieebene (d.h. weder der obersten noch der untersten) direkt vorhergesagt. Im vorliegenden Beispiel gibt es lediglich eine mittlere Hierarchieebene, da hier nur eine dreistufige Struktur vorliegt. Somit werden bei dieser Methode die Positionen EBIT und Finanzergebnis direkt hochgerechnet. Die Positionsprognosen auf den darunter befindlichen Hierarchieebenen (EBITDA, Abschreibungen, Beteiligungsergebnis, Zinsen) werden aus der Prognose für das EBIT bzw. Finanzergebnis top-down ermittelt. Gleichzeitig entspricht die Vorhersage für die Positionen auf den darüber befindlichen Ebenen (hier nur EBT) der Summe aus den direkt ermittelten Prognosen für das EBIT und das Finanzergebnis.
- **MinT:** Neben den drei verbreiteten Abgleichmethoden (zuvor aufgeführt) gibt es noch den innovativeren MinT-Ansatz. Dieser bedient sich etwas komplexerer Formeln und minimiert damit mathematisch die Prognoseunsicherheit über die gesamte GuV-Hierarchie hinweg. MinT zählt nicht zwingend zu den klassischen Abgleichmethoden, erzielt aber für verschiedenste Datensätze äußerst vielversprechende Ergebnisse bezüglich der Prognosequalität. Die zu prognostizierende GuV-Struktur hat einen hochgradig hierarchischen Charakter. Diese Tatsache ist der Hauptgrund, warum R für die Entwicklung des Algorithmus empfohlen wird. Aufgrund der verfügbaren und bereits

implementierten Funktionen hat diese Software bezüglich hierarchischer Zeitreihen(-prognosen) deutliche Vorteile gegenüber Alternativen (wie z. B. Python).

Kurz: Im Kontext der GuV kann jede einzelne Position als Zeitreihe mit monatlicher Auflösung angesehen werden. Diese Positionen wiederum aggregieren sich entsprechend der GuV-Hierarchie auf. In diesem Fall spricht man von hierarchischen Zeitreihen. Die vom Algorithmus modellierte GuV-Hierarchie besteht aus mehreren Ebenen (Stufen). Dabei stellt das EBT der Tochtergesellschaft die höchste (ultimative) Aggregationsstufe dar. Die niedrigste Stufe bildet wiederum die feingranularste Information ab (z. B. die Position „Bruttoerlöse verbundener Unternehmen“).

### 8.2.2 Datenqualität und Datenbereinigung

Die Qualität der maschinell erstellten Prognosen hängt elementar von der Qualität der historischen Daten ab.

Wie im Praxisbeispiel gegeben, besteht bei einer fünfstelligen Anzahl betrachteter Zeitreihen die hohe Wahrscheinlichkeit, dass vereinzelt fehlerhafte Beobachtungen eingelesen werden. Unabhängig von der Fehlerquelle sollten solche Fehler die Prognosequalität nicht direkt bzw. signifikant beeinflussen. Zu diesem Zweck kann vorab eine sogenannte Ausreißerbereinigung durchgeführt werden. Diese ermittelt für jede betrachtete Zeitreihe gesondert (je nach Spezifikation eines Ausreißers), ob darin untypische Beobachtungen vorliegen, und ersetzt diese ggf. durch plausible Werte. An dieser Stelle gibt es Wahlmöglichkeiten: Die Hochrechnung kann je nach Erstellungszeitpunkt eine Kombination bzw. Kumulierung aus Ist-Daten und Prognosen sein. Deshalb muss definiert und entschieden werden, ob die Ausreißerbereinigung nur bei der Datenbasis für die Prognosen verwendet werden soll oder ob sie auch auf die Daten des laufenden Jahres (später Teil der kumulierten Jahresprognose) angewendet wird.

## 8.3 Algorithmen

Im Folgenden werden die gängigsten theoretischen Prognosemodelle dargestellt. Hierbei wird auch auf die Wahl des besten Modells bzw. der besten Modelle eingegangen. Generell besteht das Ziel jedes einzelnen Modells im Erstellen einer Prognose  $\hat{y}_{T+h|T}$ . Dabei steht  $h$  für den Prognosehorizont (im vorliegenden Projekt 2–13 Monate) und  $T$  für die letzte beobachtete Prognose (z. B. für Dezember 2021). Das „Dach“ über dem  $y$  verdeutlicht, dass es sich um eine Schätzung und nicht um einen beobachteten Wert handelt. Es wird also mit allen zum Zeitpunkt  $T$  verfügbaren Informationen die bestmögliche Prognose in den Perioden  $h$  gesucht.

### 8.3.1 Autoregressive Integrated Moving-Average (ARIMA)

Das Modell **Autoregressive Integrated Moving-Average (ARIMA)** modelliert eine Zeitreihe, indem es neben den historischen Daten auch die

vorangegangenen Abweichungen (tatsächliche vs. modellierte Zeitreihe) berücksichtigt:

$$y'_t = c + \sum_{i=1}^p \varphi_i y'_{t-i} + \sum_{j=1}^q \theta_j \varepsilon_{t-j} + \varepsilon_t, \varepsilon_t \sim (0, \sigma^2)$$

Dabei wird also angenommen, dass das Modell unverzerrt ist, d. h. dass keine systematischen Fehler bei der Zeitreihenmodellierung vorliegen ( $E[\varepsilon_t] = 0$ ) und dass die Schwankung der Fehlerterme nicht von der Zeit abhängt ( $Var[\varepsilon_t] = \sigma^2$ ). Darüber hinaus ist die obige Gleichung wie folgt zu lesen:

- $y'_t$  ist eine hier nicht näher charakterisierte Transformation der originalen Zeitreihe  $y_t$ .
- $c$  ist eine unbekannte Konstante, die anhand der historischen Daten geschätzt wird.
- $\varphi_1, \dots, \varphi_p$  sind die unbekanntes autoregressiven Parameter, die anhand der historischen Daten geschätzt werden.
- $\theta_1, \dots, \theta_q$  sind die unbekanntes Moving-Average-Parameter, die anhand der historischen Daten geschätzt werden.

Die übliche Vorgehensweise bei einer Zeitreihenprognose stellt sich wie folgt dar: Zunächst werden die historischen Beobachtungen der Zeitreihe  $y_1, \dots, y_T$  genutzt, um mit einem geeigneten Verfahren die unbekanntes Parameter  $c, \varphi_1, \dots, \varphi_p, \theta_1, \dots, \theta_q$  (und  $\sigma^2$ ) zu schätzen.

Neben den Parameterschätzern  $\hat{c}, \hat{\varphi}_1, \dots, \hat{\varphi}_p, \hat{\theta}_1, \dots, \hat{\theta}_q$  (und  $\hat{\sigma}^2$ ) werden so auch die sogenannten gefitteten Zeitreihen  $\hat{y}_1, \dots, \hat{y}_T$  erstellt. Anhand dieser Schätzwerte sind die Prognosen rekursiv erstellbar:

$$\hat{y}_{T+h|T} = \hat{c} + \sum_{i=1}^p \hat{\varphi}_i \hat{y}_{T+h-i|T} + \sum_{j=1}^q \hat{\theta}_j \hat{\varepsilon}_{T+h-j}$$

Dabei gilt  $\hat{y}_{T+h-i|T} = y_{T+h-i}$  für  $h \leq i$ ,  $\hat{\varepsilon}_t = \hat{y}_t - y_t$  für  $t \leq T$  und  $\hat{\varepsilon}_t = 0$  für  $t > T$ . Zudem bleibt zu klären, wie die sogenannten Verzögerungslängen  $p$  und  $q$  gewählt werden. In der Regel wird das Modell für verschiedene Kombinationen (z. B.  $p \in \{0, 1, \dots, 8\}$  und  $q \in \{0, \dots, 4\}$ ) geschätzt. Dann wird evaluiert, welche Kombination das beste Informationskriterium

liefert. Vereinfacht gesagt ist ein Informationskriterium ein Maß für einen Mittelweg zwischen Einfachheit und Komplexität eines Modells.

Mögliche Erweiterungen des Modells bestehen in dessen Ergänzung (sowohl des autoregressiven als auch des Moving-Average-Teils) um saisonale Komponenten. So würden bei den monatlichen Daten im Praxisbeispiel nicht nur die Beobachtungen der unmittelbar vergangenen Monate, sondern auch die der identischen Monate aus den Vorjahren ins Modell mit einbezogen. Zudem ist das ARIMA-Modell problemlos um externe Informationen erweiterbar; der Controller ist nicht auf die Verwendung der historischen GuV-Daten beschränkt. Dies macht das Modell flexibel und ermöglicht eine Anwendung auf eine Vielzahl von Szenarien.

### 8.3.2 Exponential Smoothing (ETS)

Das zweite Standard-Prognosemodell namens **Exponential Smoothing (ETS)** modelliert wie ARIMA eine Zeitreihe anhand vergangener Beobachtungen. Im Gegensatz zu ARIMA kommt es jedoch mit einer deutlich geringeren Anzahl unbekannter Parameter aus. In seiner einfachsten Form enthält ETS sogar nur einen einzigen Parameter:

$$y_{t+1} = \alpha y_t + \alpha(1 - \alpha)y_{t-1} + \alpha(1 - \alpha)^2 y_{t-2} + \dots + \varepsilon_{t+1}, \varepsilon_t \sim (0, \sigma^2)$$

Dabei liegt dieser Parameter  $\alpha$  strikt zwischen 0 und 1. Wie bei ARIMA wird auch beim ETS-Modell davon ausgegangen, dass im Mittel keine Fehler entstehen ( $E[\varepsilon_t] = 0$ ) und die Schwankung der Fehlerterme unabhängig von der Zeitkomponente ist ( $Var[\varepsilon_t] = \sigma^2$ ). Zudem können sowohl Trend- als auch saisonale Komponenten und eine Konstante in das Modell mit aufgenommen werden.

Der große Vorteil des ETS-Modells ist seine Einfachheit (nur ein Parameter, wenn die Fehlertermvarianz  $\sigma^2$  vernachlässigt wird). Es hat aber auch Defizite: Einerseits wäre da die recht dürftige theoretische Grundlage, die aber bezüglich Prognosen als sekundär angesehen werden kann – zumal das schlanke Modell sehr häufig äußerst akkurate Prognosen generiert. Andererseits ist das ETS-Modell nicht ohne Weiteres um externe Regressoren erweiterbar, da diese seine Schätzung erschweren würden.

Falls also für ein konkretes Szenario externe Informationen vorliegen, die aus narrativen Gesichtspunkten sinnvoll sind, sollte in der Regel ein ARIMA-Modell mit externem Regressor (ARIMAX) dem ETS-Modell vorgezogen werden. Das Vorgehen bei der Prognoseerstellung entspricht dem zuvor beschriebenen Prozess für das ARIMA-Modell: Zunächst erfolgt eine

Parameterschätzung auf der Basis der historischen Daten, anschließend wird das Modell in die Zukunft fortgeschrieben, um Vorhersagen zu treffen.

### 8.3.3 Stabilisation

Ein Kernkriterium für gute Prognosen ist deren Stabilität bzw. Robustheit. Dies bedeutet, dass ein Modell solide Vorhersagen liefern sollte – möglichst für verschiedenste Szenarien und unter unterschiedlichen Voraussetzungen. Zu diesem Zweck wird bei Bedarf die Methode **Temporal Hierarchical Forecasting (THieF)** angewendet. Dabei ist zu beachten, dass THieF kein eigenes Modell ist, sondern eine Erweiterung, die theoretisch auf jede beliebige Methode angewendet werden kann.

Zumeist werden die indirekte und die direkte Prognose nicht miteinander übereinstimmen. Doch welche ist die bessere Vorhersage? Die indirekte Prognose nutzt alle verfügbaren Informationen (z. B. eventuelle saisonale Muster über ein Kalenderjahr). Die direkte Prognose ist wiederum vermutlich stabiler, da die zugrunde liegende Zeitreihe weniger Schwankungen unterworfen ist.

Der THieF-Algorithmus verfolgt den Grundsatz, dass die Prognosen auf der Basis der Daten von unterschiedlicher Frequenz möglichst nah beieinanderliegen sollen. Dabei bezieht er sich nicht nur, wie oben beschrieben, auf monatliche und jährliche Daten, vielmehr nutzt er auch Zweimonats-, Quartals-, Viermonats- und Sechsmonatsdaten. Durch die zusätzliche Nebenbedingung (die Distanz zwischen den diversen Prognosen wird minimiert) verändern sich die Modellparameter unter Umständen im Vergleich zur herkömmlichen Schätzung und stabilisieren in der Regel die Prognose.

### 8.3.4 Fortgeschrittenere Algorithmen

Zur Erreichung einer besseren Performance für einzelne Kombinationen aus Tochtergesellschaftspositionen können die erwähnten Algorithmen in der Praxis noch punktuell ergänzt werden, und zwar durch anspruchsvollere Methoden aus den Bereichen des maschinellen Lernens und der künstlichen Intelligenz.

Beispielsweise sind neuronale Netze schon seit einigen Jahren nicht mehr aus der Welt der Prognoseerstellung wegzudenken. Zudem gehören in der aktuellen Forschung entwickelte Algorithmen (z. B. der von Facebook-Data-Scientists erstellte Prophet-Algorithmus) zu den im Praxisbeispiel verwendeten Methoden. Auch einige weitere Ansätze sind Teil des Portfolios – darunter klassische Varianten wie auch Versionen aus der bayesianischen Statistik.

Dabei steht stets folgender Grundsatz über allem: **So komplex wie nötig, so einfach wie möglich.**

Dies bedeutet: Es wird nicht das fortgeschrittenste Modell verwendet, nur um unbedingt die komplexeste Methode anzuwenden. Vielmehr liegt der Fokus grundsätzlich immer auf der Prognosequalität. Am Ende ist daher stets derjenige Ansatz zu wählen, der im gewünschten Anwendungsfall die besten Ergebnisse erzielt.

### 8.3.5 Auswahl der Methode(n)

Bevor der finale Algorithmus implementiert werden kann, müssen zunächst die optimalen Algorithmen für das konkrete Szenario ermittelt werden. Prinzipiell lässt sich für jedes Modell sehr einfach bewerten, wie gut es auf die historischen Daten passt.

Damit kann allerdings das Problem der Überanpassung verbunden sein. Mit sehr komplexen Modellen lässt sich zwar historisch ein überaus genaues Bild der Realität erreichen, diese Algorithmen schneiden aber in der Regel bei Prognosen eher schlecht ab. Daher wird das optimale Vorhersagemodell auf andere Art und Weise ermittelt:

- Eine exemplarische Zeitreihe  $y_1, \dots, y_T$  wird zunächst in einen Trainingsdatensatz  $y_1, \dots, y_{T_1}$  und einen Testdatensatz  $y_{T_1+1}, \dots, y_T$  eingeteilt. Eine gute Faustregel ist dabei, dass ca. die ältesten 80 % der historischen Daten im Trainings- und die jüngsten 20 % im Testdatensatz liegen sollten. Nach Möglichkeit sollte der Umfang des Testdatensatzes mindestens dem Prognosehorizont der Hauptanalyse entsprechen. Nehmen wir einmal Anfang 2022 im Praxisbeispiel an, dann stehen also alle Daten bis einschließlich Ende 2021 zur Verfügung. In dem Fall läge es nahe, die Jahre 2016 bis 2020 als Trainings- und das Jahr 2021 als Testdatensatz zu verwenden.
- Auf der Basis der Trainingsdaten werden die infrage kommenden Modelle bzw. deren Parameter geschätzt; die Prognosen (in diesem Fall für 2021)  $\hat{y}_{T_1+1|T_1}, \dots, \hat{y}_{T|T_1}$  für den Testzeitraum werden erstellt.
- Diese Prognosen werden anhand einer geeigneten Metrik mit den Testdaten (hier aus 2021)  $y_{T_1+1}, \dots, y_T$  verglichen. Es wird der mittlere absolute prozentuale Prognosefehler (MAPE) verwendet:

$$MAPE = \sum_{h=1}^{T-T_1} \frac{|\hat{y}_{T_1+h|T_1} - y_{T_1+h}|}{y_{T_1+h}}$$

- Wenn für alle infrage kommenden Algorithmen der MAPE für jede Zeitreihe berechnet ist, wird der MAPE zunächst pro Modell über alle betrachteten Zeitreihen gemittelt. So kann/können der Algorithmus / die Algorithmen mit dem geringsten Wert über den Testzeitraum ausgewählt werden, um die Prognosen für die Hauptanalyse (hier für das Jahr 2022) zu erstellen.

### 8.3.6 Forecast einzelner Zeitreihen – Base-Forecast

Basis des Prognosealgorithmus sind die Prognosen jeder einzelnen Zeitreihe in jeder einzelnen GuV-Hierarchiestufe. Hochentwickelte Prognosemethoden benötigen eine gewisse Länge in der Datenhistorie, um entsprechende Strukturen entdecken zu können. Daher basiert die Prognose auf folgender Konventionen:

- **Mittelwert:** Wenn die Zeitreihe historische Daten aus weniger als zwölf Monaten beinhaltet (z. B. bei neu erworbenen Tochtergesellschaften), wird der Mittelwert der zur Verfügung stehenden Datenreihe als Prognosewert für jeden einzelnen Monat zurückgegeben.
- **Vorjahresmonat:** Wenn die Zeitreihe weniger als 24 Monate historische Daten beinhaltet, werden die Werte des Vorjahresmonats als Prognose verwendet. Damit können zumindest saisonale Muster eingefangen werden.
- **Gewählte Option:** Wenn die Zeitreihe mehr als zwei Jahre historische Daten aufweist (dies entspricht sozusagen dem Normalfall), werden die im Folgenden beschriebenen Algorithmen A oder B für die Prognoseerstellung angewendet. Dem Anwender stehen also zwei Optionen zur Verfügung, auf welcher Basis die Prognose erstellt wird.

Im Praxisbeispiel wurden zwei Algorithmen – A und B – entwickelt, die je nach Simulationsbedarf herangezogen werden können.

#### Algorithmus A: träge Veränderungen in den Daten

Dieser Algorithmus basiert auf einer Autoregressionsmethode. Es handelt sich also um ein Modell, das eine abhängige Beziehung zwischen einer Beobachtung und einer bestimmten Anzahl vorangegangener Beobachtungen verwendet. Tatsächlich kann hierbei nicht die Zeitreihe selbst, sondern die differenzierte Zeitreihe (d. h. die Subtraktion einer Beobachtung von der ihr vorangegangenen Beobachtung) vom Algorithmus modelliert werden.

Es hat sich gezeigt, dass dieses Vorgehen zu sehr viel robusteren Prognosen führen kann, wenn Struktur (z. B. Saisonalität) in der Zeitreihe vorhanden ist. Zudem wird (sozusagen *on the fly*) zu jedem Zeitpunkt der Zeitreihe ein gleitender Mittelwert der vorangegangenen Werte gebildet und dieser vom aktuellen Wert abgezogen. Damit wird eine neue Zeitreihe erzeugt, die nur aus den Residuen (Abweichungen) besteht. Diese Zeitreihe wird ebenfalls modelliert, um verfügbare Struktur darin einzufangen. Konkret heißt das: Der aktuelle Zeitreihenwert wird in Abhängigkeit von der vorangegangenen Abweichung vom gleitenden Mittelwert bestimmt.

Nun stellen sich diverse Fragen: Wie viele vorangegangene Beobachtungen sind zur Modellierung der Autoregression nötig? Wie breit ist das Fenster für den gleitenden Mittelwert? Ist die Differenzenbildung notwendig? Zwecks Beantwortung werden alle möglichen Kombinationen von Modellen herangezogen.

Dann wird das objektiv beste Modell gewählt – mithilfe einer statistischen Kennzahl zur Bewertung der Modellgenauigkeit (AIC) und unter Berücksichtigung der Modellkomplexität (d. h. der Parameteranzahl, wobei viele Parameter im Modell stärker bestraft werden). Das objektiv beste Modell bietet demnach die beste Balance zwischen beiden Eigenschaften und verspricht damit die höchste Robustheit.

Doch damit nicht genug: Gleiche Überlegungen werden auch auf der Basis der vorangegangenen Vorjahresmonate angestellt. Damit lässt sich dann die jährliche Saisonalität modellieren. Bei vorhandener Saisonalität kann das Modell natürlich komplexer werden. Dennoch wählt das AIC immer das objektiv robusteste Modell aus.

Ganz speziell für die Positionen des Personalaufwands wurde im Praxisbeispiel ein neuronales Netz angewendet, das die besten Prognoseergebnisse lieferte (d. h., für diese Positionen errechnete ein neuronales Netz im Algorithmus A den Base-Forecast). Ein neuronales Netz kann als ein Netzwerk von „Neuronen“ mit Organisation in Schichten gesehen werden. Die Prädiktoren (Eingaben) bilden die unterste Schicht, die Vorhersagen (Ausgaben) die oberste Schicht. Es kann auch Zwischenschichten mit „versteckten Neuronen“ geben (siehe Abbildung 9-2). Die Eingänge entsprechen dabei den vorangegangenen Werten in der Zeitreihe. Die „Weights“ (Fitparameter im Modell, die mit den Eingängen assoziiert sind) werden linear kombiniert. Dann werden sie mit einer nicht linearen Funktion (die mit den verborgenen Neuronen assoziiert ist) modifiziert, bevor der Ausgang (= Prognosewert) erzeugt wird.

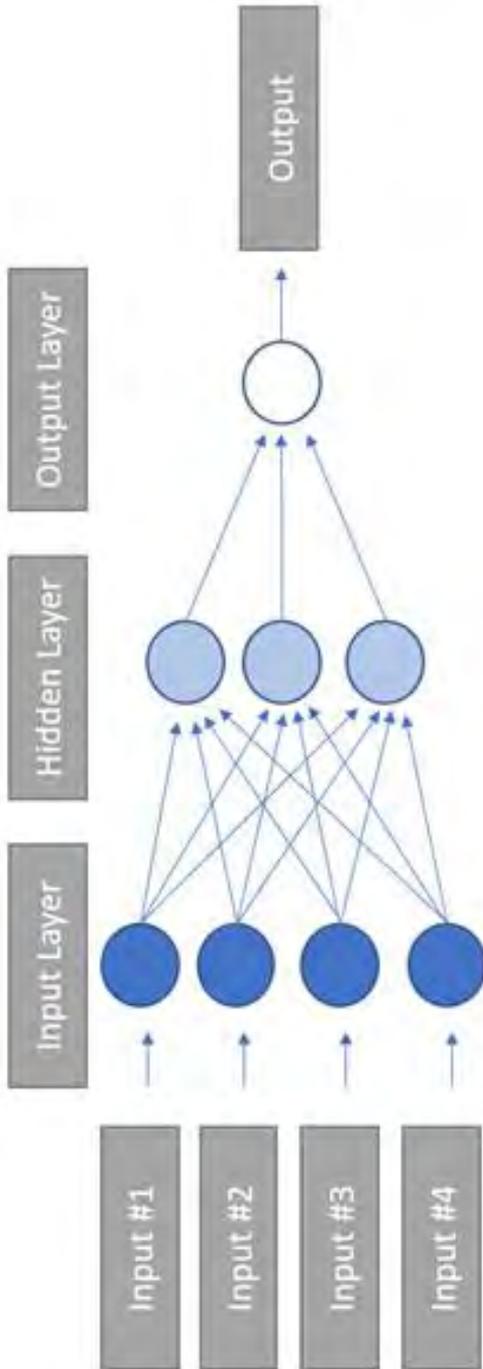


Abbildung 8-2: Ein neuronales Netz mit vier Eingängen und einer verborgenen Schicht mit drei verborgenen Neuronen

Nun werden nach dem Zufallsprinzip einzelne Abschnitte der Zeitreihe entnommen und die Parameter im Modell so angepasst, dass die Abweichung des Prognosewerts vom tatsächlich eingetretenen Wert minimal wird. Dazu werden die Startparameter für die Weights nach jedem Run/Abschnitt mit den Werten des letzten Runs aktualisiert. Ein Neuronales-Netz-Modell wird hier im vorliegenden Fall 20-mal neu initiiert und trainiert. Die Prognosen der 20 Modelle werden dann für jeden zu prognostizierenden Monat gemittelt.

### Algorithmus B: sensible Veränderungen in den Daten

Dieser Algorithmus zerlegt die Zeitreihe in drei mögliche Komponenten (Trend, Saisonalität, Streuung) und basiert auf der Methode der exponentiellen Glättung. Vorhersagen sind dabei gewichtete Durchschnittswerte vergangener Beobachtungen, wobei die Gewichte mit zunehmendem Alter der Beobachtungen exponentiell abnehmen. Mit anderen Worten: je jünger die Beobachtung, desto höher das zugehörige Gewicht. Abbildung 9-3 veranschaulicht die Zerlegung einer Zeitreihe in ihre Komponenten.

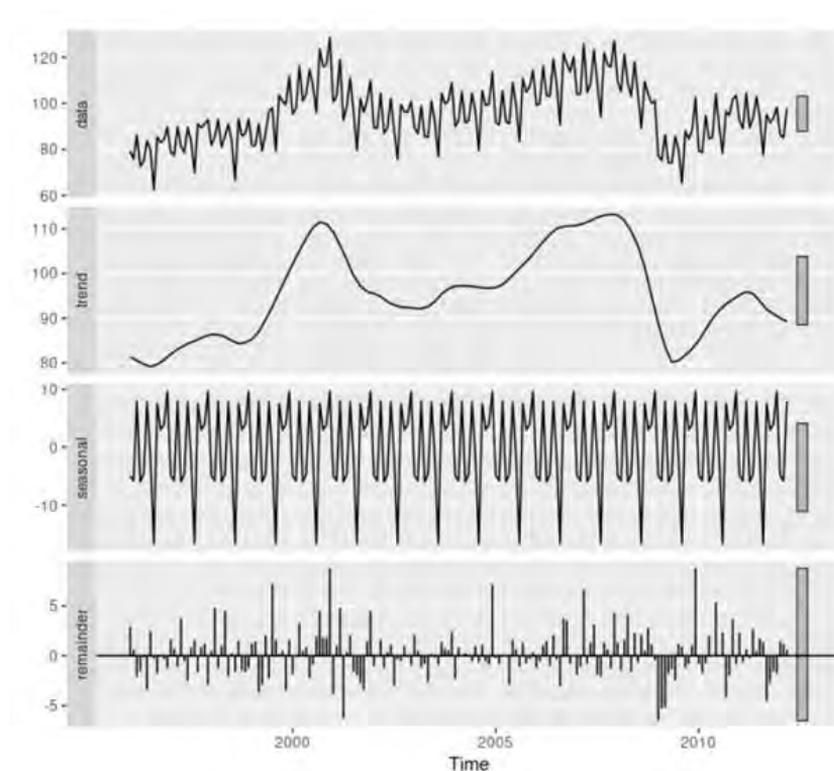


Abbildung 8-3: Zeitreihenzerlegung in drei Komponenten

Insgesamt sind neun exponentielle Glättungsmethoden möglich. Hierzu werden Kombinationsvariationen bezüglich Trend- und Saisonkomponenten berücksichtigt – inklusive der Art und Weise, wie diese in die Glättungsmethode (additiv, gedämpft oder multiplikativ) eingehen. Für jede Methode gibt es zwei Modelle: eines mit additiver und eines mit multiplikativer Streuung.

Auch hier gilt erneut, dass das AIC jedes einzelne Modell objektiv bewertet und die robusteste Variante auswählt. Aufgrund der stärkeren Gewichtung neuerer Daten reagiert Algorithmus B im Vergleich zu Algorithmus A sensibler auf kurzfristige Veränderungen.

### **8.3.7 Temporaler Abgleich**

Zur Erhöhung der Genauigkeit basiert die Prognose einer Zeitreihe auf einem temporalen Abgleich. Dafür wird jede Zeitreihe in „zweimonatig“, „quartalsweise“, „halbjährlich“ und „jährlich“ aggregiert. Jede dieser „temporalen Zeitreihen“ (inklusive der monatlichen Zeitreihe) wird nun mit der gewählten Option (A oder B) prognostiziert.

Diese Base-Forecasts sind zunächst nicht abgeglichen. Das bedeutet: Die Summe der Quartalsprognosen eines Jahres ist in der Regel ungleich dem Wert der Jahresprognose.

Der Algorithmus besteht jedoch auf Erfüllung dieses Abgleichkriteriums. Somit minimiert er die Summe der Abweichungen im Rahmen der verschiedenen „temporalen Prognosen“. Dadurch werden in der Regel andere Parameter für das Modell der monatlichen Zeitreihe erzielt. Dies wird als temporaler Abgleich bezeichnet.

Bei Erstellung des Base-Forecasts über das neuronale Netz wird der temporale Abgleich jedoch übersprungen, denn es hat sich gezeigt, dass er in diesem speziellen Fall nicht zu einer Verbesserung der Prognosegenauigkeit führt. Die Ursache dafür liegt in der „Randomisierung der Modellparameter“.

### **8.3.8 Hierarchischer Abgleich**

Wie bereits ausführlich beschrieben, wird im letzten Schritt eines Algorithmus jeweils der Abgleich innerhalb der GuV-Hierarchie vorgenommen. Hier werden nun die temporal abgeglichenen Prognosen der einzelnen Positionen entsprechend der Hierarchie in der GuV abgeglichen. Im Rahmen des Praxisbeispiels wurden Studien mit verschiedenen Methoden und Abgleichen durchgeführt. Dabei kristallisierte sich heraus, dass der Bottom-up-Abgleich in der Hierarchie generell die besten Prognoseergebnisse erzielt. Bei diesem Ansatz werden nur die Prognosen auf der untersten Stufe jedes einzelnen GuV-Hierarchiezweigs verwendet und entsprechend der GuV-Hierarchie aggregiert. Die Prognosen auf höheren Hierarchieebenen

werden demzufolge ignoriert, während die Aggregation der Stufe darunter als Prognose verwendet wird.

Die Aggregation und Konsolidierung werden dann im Konsolidierungssystem durchgeführt.

#### **8.4 Zusammenfassung**

Wie im Konzernberichtswesen besteht auch bezüglich Prognosen, Hochrechnungen und Budgetierung eine enge Verzahnung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften – oft verbunden mit großem Abstimmungsbedarf und manuellem Reportingaufwand. Um diese Prozesse effizienter zu gestalten, bieten sich daher automatisierte rollierende Forecasts auf der Basis neuester Algorithmen an.

Mit manuellen Hochrechnungen geht generell ein hoher Zeitaufwand bei geringem analytischen Mehrwert einher. Parallel ist häufig eine variierende Prognosequalität zwischen einzelnen Tochtergesellschaften zu beobachten – auch, weil die Ergebnisse stark vom erstellenden Controller und der individuellen Datenlage pro Gesellschaft abhängen. Zudem gibt es oft keine spezifischen Konzernvorgaben zu den anzuwendenden Forecast-Methoden.

Abhilfe schafft hier Predictive Controlling über künstliche Intelligenz auf der Basis neuester Algorithmen. Voll automatisierte GuV-Prognosen per Mausklick senken den Aufwand bei der Abstimmung bzw. Erstellung und setzen so Ressourcen frei. Zusätzlich steigt die Prognosepräzision durch eine geringere Fehleranfälligkeit und höhere Informationsdichte. Dabei sind die Hochrechnungen bei Bedarf weiterhin manuell anpassbar (z. B. bei unerwarteten Ereignissen oder Entwicklungen). Insgesamt erlaubt dies bessere Entscheidungen und proaktives Reagieren auf mögliche Veränderungen.

Elementarer technologischer Kern hierbei ist ein automatisierter und selbstlernender Metaalgorithmus. Dieser wählt aus diversen Algorithmen eigenständig die statistisch optimale Variante aus und zeigt gleichzeitig die Forecast-Haupttreiber auf. Unter Einhaltung der GuV-Struktur mit hierarchisch geordneten Zeitreihen (Grundlage: historische Daten) stehen dann mehrere Abgleichmethoden (Bottom-up, Top-down, Middle-out, MinT) mit individuellen Vor- und Nachteilen zur Verfügung.

Auch bezüglich der verwendeten Algorithmen ist die Wahl des optimalen Prognosemodells (Standards: Autoregressive Integrated Moving-Average, (ARIMA) und Exponential Smoothing (ETS)) von zentraler Bedeutung. Ergänzend sorgt die Methode Temporal Hierarchical Forecasting (THief) für eine möglichst stabile bzw. robuste Prognose.

Die verwendeten Algorithmen sind noch punktuell um anspruchsvollere Methoden aus den Bereichen des maschinellen Lernens und der künstlichen Intelligenz (z. B. neuronale Netze) ergänzbar. So lässt sich die

Performance für einzelne Kombinationen aus Tochtergesellschaftspositionen innerhalb der GuV-Struktur weiter verbessern. Am Ende des gesamten Prognoseablaufs stehen dann die Aggregation und Konsolidierung im Konsolidierungssystem.

Automatisierte rollierende Hochrechnungen bieten zweifellos sehr viele Vorteile für Unternehmen und Konzerne. Der hohe Abstraktionsgrad und der komplexe technologische Charakter können das Verständnis und die Akzeptanz jedoch erschweren – schlussendlich müssen unternehmerische Entscheidungen immer von Menschen verantwortet werden.

Daher kann es sehr sinnvoll sein, bisherige Hochrechnungsprozesse zunächst nur um eine automatische und monatliche rollierende Hochrechnung zu ergänzen. Später kann dann ggf. eine komplette Ersetzung durch das neue Verfahren stattfinden – entsprechende Akzeptanz durch das Topmanagement und Controlling vorausgesetzt.

## 9 Fachliche und technische Integration der Anforderungen der ESG-Berichterstattung in die Konzernberichterstattung

*Charlotte Bree, Niklas Buchholz, Daniel Stramka (KPMG)*

### 9.1 Einleitung

Für Konzerne und ihre Stakeholder gewinnt die Realisierung einer Berichterstattung über die Themenfelder Environmental, Social und Governance (ESG) immer stärker an Bedeutung. Neben gestiegenen Erwartungen an die proaktive Steuerung von ESG-Chancen und -Risiken als Teil der Unternehmensstrategien ist ein wichtiger Treiber für diese Entwicklung die Inkraftsetzung neuer regulatorischer Anforderungen durch den Gesetzgeber. So verpflichtet die jüngst erlassene EU-Taxonomieverordnung Unternehmen ab dem 1. Januar 2022 zur Anreicherung ihrer nichtfinanziellen Erklärungen um standardisierte Kennzahlen und erzeugt neue Anforderungen an Daten, Methoden und Prozesse. Der vorliegende Beitrag soll zunächst einen Einstieg in die regulatorischen Anforderungen der ESG-Berichterstattung im Konzernumfeld, insbesondere in die Systematik der EU-Taxonomieverordnung, bieten. Darauf aufbauend werden über einen konzeptionellen Ansatz fachliche Anforderungen für die praktische Realisierung einer solchen Berichterstattung hergeleitet, die dann in technische Anforderungen an eine zur Erfüllung der EU-Taxonomieverordnung geeignete Systemarchitektur übersetzt werden. Vor diesem Hintergrund werden schließlich verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten für eine ESG-kompatible Systemarchitektur dargestellt und diskutiert.

### 9.2 Regulatorische Anforderungen der ESG-Konzernberichterstattung

#### 9.2.1 Vorschriften und Rahmenwerke

*Hintergrund:* Im Jahr 2011 veröffentlichte die EU-Kommission ihre Strategie zur Schaffung von langfristigen Rahmenbedingungen für nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum und schuf damit die Ausgangssituation für eine Reihe von Verordnungen, aus welchen sich unter anderem im Jahr 2017 die CSR-Richtlinie als neue Vorschrift für die Konzernberichterstattung ergab (vgl. EU-Kommission 2011, S. 5; Fink/Kajüter 2021, S. 331). Unmittelbar nach ihrem Amtsantritt als Präsidentin der EU-Kommission stellte Ursula von der Leyen zudem im Jahr 2019 den Europäischen Green Deal der Öffentlichkeit vor (vgl. Petersen/Wolter 2021, S. 37). Hierbei handelt es sich um eine mit konkreten Maßnahmen versehene Strategie, mit welcher der Ausstoß von europäischen Treibhausgasen bis zum Jahr 2050 auf null reduziert und somit die Klimaneutralität Europas realisiert werden soll (vgl. EU-Kommission 2019, S. 2). Der Green Deal bildete die Basis für die

Verabschiedung der EU-Taxonomieverordnung im Jahr 2020 und die Entwicklung der CSRD-Richtlinie, deren Verabschiedung laut Zeitplan der EU-Kommission für das Jahr 2022 erwartet wird. Sowohl die EU-Taxonomieverordnung als auch die CSRD-Richtlinie definieren – unter anderem – neue Anforderungen an die Konzernberichterstattung.

*CSR-Richtlinie:* Mit der im Jahr 2014 verabschiedeten CSR-Richtlinie wurden konkrete Mindestanforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung definiert. Sie wurde 2017 mit dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz in deutsches Recht transformiert (vgl. Fink/Kajüter 2021, S. 331 f.). Hiermit verfolgte der Gesetzgeber die Zielsetzung, Unternehmen zu einer geregelten Berichterstattung über nichtfinanzielle Aspekte ihrer Geschäftstätigkeit zu verpflichten und nachhaltiges Wirtschaften bei unternehmerischen Entscheidungen stärker ins Bewusstsein zu rücken (vgl. Kajüter 2017, S. 617 f.). Demnach müssen unter anderem Mutterunternehmen, die bestimmte Größenkriterien erfüllen, den Konzernlagebericht um eine sogenannte nichtfinanzielle Erklärung erweitern und darin qualitativ Rechenschaft über die wesentlichen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeiten auf ihre Umwelt ablegen (vgl. Kajüter 2017, S. 617 f.). Diese nichtfinanzielle Erklärung kann entweder durchgehend in den Konzernlagebericht integriert, als gesonderter Abschnitt oder auch als gesonderter Bericht offengelegt werden (vgl. Schmotz/Schmidt 2017, S. 2878). Für alle Alternativen gelten jedoch als Mindestinhalte gemäß § 289c Abs. 1 und 2 HGB eine Beschreibung des Geschäftsmodells und mindestens Angaben zu den fünf nichtfinanziellen Aspekten Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung (vgl. Fink/Kajüter 2021, S. 341). Im Sinne des in § 289c Abs. 3 kodifizierten speziellen Wesentlichkeitsgrundsatzes gilt außerdem, dass nur solche Angaben zu machen sind, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage der Kapitalgesellschaft sowie der Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die fünf nichtfinanziellen Aspekte erforderlich sind (vgl. Kajüter 2017, S. 620 f.). Zudem ist die Aufzählung der nichtfinanziellen Aspekte in § 289c Abs. 2 HGB lediglich eine Mindestvorgabe und auch weitere nichtfinanzielle Aspekte können berichtspflichtig sein, wenn sie als wesentlich erachtet werden (vgl. Fink/Kajüter 2021, S. 345). Neben weiteren ausdrücklich im Gesetzestext genannten Angaben ist zu den einzelnen Aspekten eine Beschreibung der verfolgten Konzepte erforderlich. Konkret bedeutet dies, dass berichtspflichtige Unternehmen über intern definierte Ziele und Maßnahmen sowie Due-Diligence-Prozesse zur Erkennung von negativen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die einzelnen Aspekte berichten müssen (vgl. Fink/Kajüter 2021, S. 350). Sofern für nichtfinanzielle Aspekte kein Konzept verfolgt wird, muss dies klar und begründet erläutert werden (vgl. Kajüter 2017, S. 621). Für die Erstellung der nichtfinanziellen Erklärung können gemäß § 289d HGB nationale oder internationale Rahmenwerke, wie z. B. Global Report Initiative (GRI) oder UN Global Compact, angewendet werden. Hierbei sei aber hervorgehoben, dass keine Verpflichtung zur vollständigen Beachtung eines Rahmenwerkes besteht und dass unterschiedliche Rahmenwerke miteinander kombiniert werden

können, sofern die gesetzlichen Mindestanforderungen erfüllt werden (vgl. Fink/Kajüter 2021, S. 360).

*EU-Taxonomieverordnung:* Gemäß der im Jahr 2020 erlassenen EU-Taxonomieverordnung müssen Unternehmen ihre nichtfinanzielle Erklärung ab dem 01.01.2022 mit standardisierten Kennzahlen anreichern (vgl. Lanfermann 2021, S. 2859). Die EU-Taxonomieverordnung gilt als Herzstück des Green Deals der EU-Kommission und stellt ein Klassifizierungssystem dar, mit welchem ein einheitliches Verständnis von nachhaltigen Geschäftstätigkeiten und Investitionen in der Europäischen Union geschaffen werden soll (vgl. DRSC 2021, S. 1; Baumüller/Haring/Merl 2021, S. 77). Die EU-Kommission verfolgt hierbei das Ziel, Investitionen von Anlegern stärker in nachhaltige Technologien und Unternehmen zu lenken und so zur angestrebten Klimaneutralität Europas beizutragen (vgl. EU-Kommission 2022, S. 2). Mutterunternehmen, die unter den Anwendungsbereich der CSR-Richtlinie und zukünftig auch der CSRD-Richtlinie fallen, müssen demnach in ihrer nichtfinanziellen Erklärung über den ökologisch nachhaltigen Anteil ihrer Umsatzerlöse, ihrer Investitionsausgaben (CapEx) und ihrer Betriebsausgaben (OpEx) berichten (vgl. DRSC 2021, S. 1). Die Ermittlung des ökologisch nachhaltigen Anteils basiert auf einem genormten NACE-Klassifizierungsschema für wirtschaftliche Aktivitäten und dem Beitrag dieser Aktivitäten zu den in der Taxonomie definierten Umweltzielen (vgl. Fink/Kajüter 2021, S. 53). Diese Ziele stehen im Einklang mit der von der EU-Kommission angestrebten Klimaneutralität und dem adressierten Klimaschutz, der Anpassung an den Klimawandel, dem Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, der Reinhaltung der Umweltmedien, der nachhaltigen Verwendung und dem Schutz von Wasser- und Meeresressourcen sowie dem Schutz und der Wiederherstellung von Biodiversität und Ökosystemen (vgl. Petersen/Wolter 2021, S. 37 f.).

In der EU-Taxonomieverordnung sind keine konkreten Kriterien für die Identifizierung und Beurteilung von Wirtschaftsaktivitäten hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Umweltziele definiert. Auch ist nicht definiert, wie Umsatzerlöse, CapEx und OpEx zu ermitteln und zu berichten sind. Stattdessen werden diese Aspekte von der EU-Kommission fortlaufend mit anknüpfenden delegierten Verordnungen konkretisiert. So enthält die delegierte Verordnung vom 4. Juni 2021 technische Prüfkriterien zur Identifikation und Beurteilung von Wirtschaftsaktivitäten und die delegierte Verordnung vom 6. Juli 2021 nähere Bestimmungen zum Inhalt und der Methodik der erforderlichen Taxonomiequoten (vgl. DRSC 2021, S. 1). Eine detaillierte Darlegung der in der EU-Taxonomieverordnung konzipierten Systematik erfolgt in Abschnitt 2.2 dieses Beitrags.

*CSRD-Richtlinie:* Vor dem Hintergrund des Green Deals und mit dem Ziel, die Qualität, Transparenz und Einheitlichkeit der nichtfinanziellen Erklärungen zu verbessern, initiierte die EU-Kommission bereits 2019 eine erneute Überarbeitung der CSR-Richtlinie (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales). Diese Überarbeitung mündete in dem am 21.04.2021 von der

EU-Kommission vorgestellten Vorschlag zur CSRD-Richtlinie, gemäß der im Rahmen der CSR-Richtlinie etablierte nichtfinanzielle Berichterstattung durch eine neue Nachhaltigkeitsberichterstattung abgelöst werden soll. Die EU-Kommission unterstreicht damit die Wichtigkeit der Bereitstellung von Nachhaltigkeitsdaten für die Realisierung des Green Deals. So folgt der Vorschlag zur CSRD-Richtlinie, wie auch bereits die EU-Taxonomieverordnung, dem übergeordneten Ziel, Finanzmittel in nachhaltige Investitionen umzulenken und so zur Erreichung der europäischen Klimaziele beizutragen (vgl. Lanfermann/Scheid 2021, S. 1213). Der Entwurf sieht eine erhebliche Ausweitung des Geltungsbereichs im Vergleich zur CSR-Richtlinie vor, sodass zukünftig auch kapitalmarktorientierte kleine und mittlere Unternehmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet sein sollen (vgl. Lanfermann/Scheid 2021, S. 1214). Während die nichtfinanzielle Erklärung noch als separater Bericht veröffentlicht werden kann, soll dies für die Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß CSRD-Richtlinie nicht mehr möglich und eine Integration oder Eingliederung in den Lagebericht verpflichtend sein. Hierbei sei hervorgehoben, dass der Richtlinienentwurf eine Berichterstattung im elektronischen XHTML-Format gemäß ESEF-Verordnung sowie eine digitale Etikettierung der Nachhaltigkeitsinformationen vorschreibt (vgl. Schmotz/Fink 2021, S. 306). Inhaltlich soll eine doppelte Wesentlichkeitsperspektive maßgeblich werden, infolge derer im Vergleich zum speziellen Wesentlichkeitsgrundsatz der CSR-Richtlinie von einer enormen Ausweitung der Berichtsinhalte auszugehen ist (vgl. Fink/Schmotz 2021, S. 308; Fink/Kajüter 2021, S. 54). Um eine im Vergleich zur CSR-Richtlinie stärkere Standardisierung der Berichtspflichten zu ermöglichen, strebt die EU-Kommission die Entwicklung eigener EU-Standards zur ESG-Berichterstattung durch delegierte Rechtsakte an (vgl. Fink/Kajüter 2021, S. 54). Die Entwicklung dieser Standards soll durch den Standardsetter EFRAG begleitet werden, welcher die EU-Kommission auch im Rahmen des Endorsement-Prozesses der IFRS unterstützt (vgl. Fink/Schmotz 2021, S. 312). Der Berichtsrahmen soll zukünftig von den fünf nichtfinanziellen Aspekten der CSR-Richtlinie auf die explizit benannten Themenfelder Environmental, Social und Governance (ESG), deren Merkmale in Tabelle 9-1 dargestellt sind, verlagert werden (vgl. Lanfermann/Scheid 2021, S. 1216).

Environmental	Social	Governance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaschutz</li> <li>• Anpassung an Klimawandel</li> <li>• Wasser- und Meeresressourcen</li> <li>• Ressourcennutzung</li> <li>• Kreislaufwirtschaft</li> <li>• Umweltverschmutzung</li> <li>• Biodiversität und Ökosysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichberechtigung</li> <li>• Arbeitsbedingungen</li> <li>• Menschenrechte</li> <li>• Grundrechte</li> <li>• Demokratische Prinzipien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle der Organe</li> <li>• Geschäftspraktiken</li> <li>• Politisches Engagement</li> <li>• Beziehungen zu Geschäftspartnern</li> </ul>

*Tabelle 9-1: Beispiele für ESG-Faktoren, die bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstandards zu berücksichtigen sind (vgl. Lanfermann/Scheid 2021, S. 1216)*

Kommt es zu einer Umsetzung des Vorschlags, ist laut dem Abschlussbericht einer vom BMJV beauftragten Studie von einer starken Ausweitung des Geltungsbereichs auszugehen. So lautet eine Schätzung des DRSC, dass die aktuell vorgesehene Absenkung der Größenkriterien eine Ausweitung des Geltungsbereichs in Deutschland von ca. 500 auf 15 000 Unternehmen zur Folge hätte (vgl. DRSC 2021a, S. 87). Die neuen Vorschriften werden voraussichtlich für Unternehmen, die bereits der CSR-Richtlinie unterliegen, ab dem 01.01.2024 und für große Unternehmen, die derzeit nicht der CSR-Richtlinie unterliegen, ab dem 01.01.2025 geltend sein. Kapitalmarktorientierte KMUs müssen für Geschäftsjahre beginnend ab dem 01.01.2026 berichten (vgl. Rat der Europäischen Union 2022, S. 8).

*Rahmenwerke:* Als Orientierungshilfe für die freiwillige oder verpflichtende ESG-Berichterstattung können Rahmenwerke angewendet werden, welche von verschiedensten Organisationen veröffentlicht und stetig weiterentwickelt werden. Hierbei handelt es sich beispielsweise um die GRI-Standards, den UN Global Compact oder den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (vgl. Fink/Kajüter 2021, S. 55). So ergab eine Analyse der nichtfinanziellen Erklärungen von MDAX-Konzernen zum Geschäftsjahr 2017, dass 79 % der Konzerne ein Rahmenwerk nutzten und davon wiederum 94 % die GRI-Standards anwendeten (vgl. Fink 2018, S. 471). Bei der Global Reporting Initiative handelt es sich um eine Stiftung mit der Organisationsstruktur eines Standardsetters. Mit der Entwicklung der GRI-Standards verfolgt sie das Ziel, ein weltweit anerkanntes Regelwerk für die Erstellung von

Nachhaltigkeitsberichten zur Verfügung zu stellen. Das Rahmenwerk der GRI-Standards besteht aus drei allgemeinen und 33 thematischen Standards, welche die Themen Ökonomie, Ökologie und Soziales abdecken. Orientiert sich ein Unternehmen zur Erstellung seines Nachhaltigkeitsberichts an den GRI-Standards, so sind mindestens die drei allgemeinen Standards anzuwenden, während die themenbezogenen Standards in Abhängigkeit von den zu berichtenden Informationen auszuwählen sind (vgl. Fink/Kajüter 2021, S. 56).

### 9.2.2 Funktionsweise der EU-Taxonomieverordnung

Die EU-Taxonomieverordnung verpflichtet Unternehmen der Realwirtschaft, die in den Anwendungsbereich der CSR- und zukünftig der CSRD-Richtlinie fallen, im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Offenlegung des mit ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsaktivitäten generierten Anteils an Umsatz, CapEx und OpEx (vgl. DRSC 2021, S. 1; Rieth/Schmidt 2021, S. 769). Hieraus kann logisch der in Abbildung 10-1 dargestellte dreistufige Ablauf abgeleitet werden, der zur Erfüllung der Verpflichtungen zu durchlaufen ist. So sind auf der ersten Stufe eine Identifikation von taxonomie-relevanten Wirtschaftsaktivitäten sowie eine exakte Zuordnung von Umsatzerlösen, CapEx und OpEx pro Aktivität erforderlich (vgl. Baumüller/Haring/Merl 2022, S. 80 f.). Auf der zweiten Stufe bedarf es einer Beurteilung dieser Wirtschaftsaktivitäten hinsichtlich ihrer Taxonomiekonformität, also ihrer ökologischen Nachhaltigkeit (vgl. Bardens/Wallek/Werth 2022, S. 190 f.). Darauf aufbauend ist auf der dritten Stufe der taxonomiekonforme Anteil an Umsatz, CapEx und OpEx zu ermitteln und über die Nachhaltigkeitsberichterstattung offenzulegen.

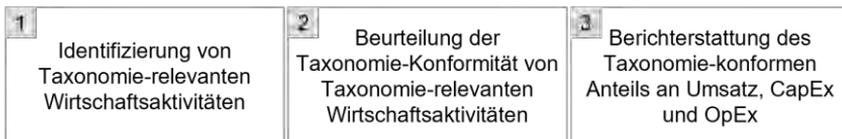


Abbildung 9-1: Dreistufiger Ablauf zur Erfüllung der EU-Taxonomieverordnung (Quelle: eigene Darstellung)

Unternehmerische Tätigkeiten gelten als taxonomie-relevante Wirtschaftsaktivitäten, wenn sie per Definition dem im Anhang der delegierten Verordnung vom 4. Juni 2021 enthaltenen NACE-Klassifizierungsschema zugeordnet werden können. Das Klassifizierungsschema gliedert sich auf der oberen Ebene in Wirtschaftssektoren, die auf der unteren Ebene jeweils in konkret definierte Wirtschaftsaktivitäten mit eindeutigem NACE-Code eingeteilt sind. Dieses Klassifizierungsschema stellt die EU-Kommission auch über den online abrufbaren „EU Taxonomy Compass“ zur Verfügung, über welchen Wirtschaftsaktivitäten interaktiv ausgewählt und zugehörige Definitionen und Anlagen abgerufen werden können (vgl. Becker/Handzlik/Noffke 2022, S. 179 f.). Nicht zuordenbare unternehmerische

Tätigkeiten sind nicht taxonomie-relevant und können auf der nächsten Stufe nicht mehr als taxonomiekonform klassifiziert werden. Dennoch muss gemäß Anhang 1 Nr. 2 der delegierten Verordnung vom 6. Juli 2021 eine Offenlegung der nicht taxonomie-relevanten Aktivitäten erfolgen (vgl. DRSC 2021, S. 3).

Wie in Tabelle 9-2 dargestellt, gilt eine als taxonomie-relevant eingestufte Wirtschaftsaktivität gemäß Art. 3 der EU-Taxonomieverordnung dann als taxonomiekonform und somit als ökologisch nachhaltig, wenn sie einen wesentlichen Beitrag zu einem von sechs explizit definierten Umweltzielen leistet, keines der verbleibenden fünf Umweltziele erheblich beeinträchtigt und unter Einhaltung eines sozialen Mindestschutzes ausgeübt wird.

Taxonomiekonforme Wirtschaftsaktivität		
Wesentlicher Beitrag zur Realisierung mindestens eines Umweltziels	Keine erhebliche Beeinträchtigung der verbleibenden Umweltziele	Ausübung unter Einhaltung eines sozialen Mindestschutzes
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klimaschutz</li> <li>2. Anpassung an den Klimawandel</li> <li>3. Schutz von Wasser- und Meeresressourcen</li> <li>4. Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft</li> <li>5. Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung</li> <li>6. Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme</li> </ol>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• OECD-Leitsätze</li> <li>• Leitprinzipien der UN</li> <li>• Prinzipien der Internationalen Arbeitsorganisation</li> </ul>

*Tabelle 9-2: Merkmale einer taxonomiekonformen Wirtschaftsaktivität (vgl. Lanfermann 2020, S. 1644)*

Praktisch ist die Taxonomiekonformität der einzelnen als taxonomie-relevant identifizierten Wirtschaftsaktivitäten hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Umweltziele anhand technischer Kriterien zu bewerten. Die technischen Kriterien sind im Anhang der delegierten Verordnung vom 4. Juni 2021 für die ersten beiden Umweltziele aufgeführt und definieren pro Wirtschaftsaktivität und pro Umweltziel umfassende quantitative und qualitative Indikatoren und Grenzwerte. Die Erfüllung eines technischen Kriteriums bedeutet, dass die untersuchte Wirtschaftsaktivität für das untersuchte Umweltziel taxonomiekonform ist. Für die erforderliche Bewertung, ob die Ausübung der Wirtschaftsaktivitäten unter Einhaltung eines sozialen Mindestschutzes erfolgt, stellt die EU-Taxonomieverordnung keine

technischen Kriterien zur Verfügung. Stattdessen ist gemäß Art. 18 ein gesondertes Verfahren im Unternehmen einzurichten. Dieses ist so auszugestalten, dass erhebliche Beeinträchtigungen der genannten Arbeitsschutz- und Menschenrechtsstandards bei der Ausübung von Wirtschaftstätigkeiten vermieden und Verstöße gegen diese Prämisse aufgedeckt werden. Die Aspekte des einzuhaltenden sozialen Mindestschutzes weisen inhaltliche Überschneidungen mit den in Abschnitt 2.1 dargelegten Mindestanforderungen der CSR-Richtlinie auf (vgl. Rieth/Schmidt 2021, S. 769 f.). Individuell zu analysieren wäre, ob bereits im Zusammenhang mit der CSR-Richtlinie verfolgte Konzepte und Due-Diligence-Prozesse der Anforderung nach dem gemäß der EU-Taxonomieverordnung einzurichtenden Verfahren entsprechen können.

Für die Ermittlung des als taxonomiekonform bewerteten Anteils an Umsatzerlösen, CapEx und OpEx ist die delegierte Verordnung vom 6. Juli 2021 maßgeblich. So findet sich im Anhang 1 für jede der Kennzahlen eine Definition, die eine Beschreibung der in Zähler und Nenner einzubeziehenden Positionen enthält. Als Grundlage zur Ermittlung der erforderlichen Positionen wird auf die vom Unternehmen angewendeten Rechnungslegungsgrundsätze der Finanzberichterstattung verwiesen. Die Definitionen verweisen konkret auf einzelne Rechnungslegungsstandards der IFRS, wie z. B. IAS 1.82(a) zur Ermittlung des Nenners der Umsatzerlöse, jedoch bezüglich lokaler Rechnungslegungsvorschriften nur auf deren allgemeine Anwendung (vgl. DRSC 2021, S. 2 f.). Darüber hinaus ergeben sich aus Anhang 1 qualitativ beschriebene Vorgaben sowie eine tabellarische Schablone zum Ausweis und der Offenlegung der ermittelten Quoten. Grundsätzlich hat die Berichterstattung über die nichtfinanzielle Erklärung und zukünftig über die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Sinne der CSRD-Richtlinie zu erfolgen. Hierfür wird vorgegeben, dass die Kennzahlen pro taxonomiekonformer Wirtschaftsaktivität und auch in Summe für alle taxonomiekonformen Wirtschaftsaktivitäten zu berichten sind. Zudem sind die Kennzahlen einerseits pro Umweltziel und andererseits pro Kennzahl für alle Umweltziele anzugeben. Auch sind eine Darstellung der taxonomiekonformen Anteile pro taxonomierelevanter Wirtschaftsaktivität sowie der explizite Ausweis von nicht taxonomierelevanten Tätigkeiten erforderlich (vgl. DRSC 2021, S. 3 f.).

### **9.3 Fachliche Anforderungen der EU-Taxonomieverordnung**

Aus der in Abschnitt 2.2 beschriebenen dreistufigen Funktionsweise können für betroffene Mutterunternehmen konkrete fachliche Anforderungen abgeleitet und mit zur Erfüllung erforderlichen Aktivitäten operationalisiert werden. Ein möglicher Ansatz für eine solche Ableitung ist in Abbildung 9-2 dargestellt. Dieser Ansatz basiert auf der Annahme, dass durch die Betrachtung der vier Themenfelder Daten, Methodik, Prozess und Koordination ein ganzheitlicher Blick auf alle notwendigen Aktivitäten gelingt und die Erfüllung der EU-Taxonomieverordnung so praktisch realisiert werden kann. Demnach ergibt sich für jede der drei Stufen ein Bedarf an Daten,

für die, je nach Stufe, bestimmte Methoden zur Verarbeitung anzuwenden sind. In diesem Zusammenhang anfallende Aktivitäten sollten über einen Prozess in logischer Reihenfolge angeordnet und zentral mit Maßnahmen der Koordination gesteuert werden.

	1	2	3
<b>Fachliche Anforderungen</b>	Identifizierung von Taxonomie-relevanten Wirtschaftsaktivitäten	Beurteilung der Taxonomie-Konformität von Taxonomie-relevanten Wirtschaftsaktivitäten	Berichterstattung des Taxonomie-konformen Anteils an Umsatz, CapEx und OpEx
<b>Daten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmerische Aktivitäten</li> <li>NACE-Schema mit Wirtschaftsaktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Techn. Kriterien pro NACE-Aktivität</li> <li>Werte und Dokumente pro Kriterium</li> <li>Dokumentation zum Verfahren des sozialen Mindestschutzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI-Werte pro NACE-Aktivität</li> <li>Konzernkontenrahmen</li> <li>KPI-Definitionen</li> </ul>
<b>Methodik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formatvorlage</li> <li>Zuordnung unternehmerischer Aktivitäten zu NACE-Schema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formatvorlage</li> <li>Prüfung technischer Kriterien</li> <li>Prüfung von Beeinträchtigungen</li> <li>Prüfung sozialer Mindestschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuordnung von Konten zu KPI</li> <li>Berechnung der KPI</li> <li>Konsolidierung der KPI</li> <li>Integration in nichtf. Erklärung</li> </ul>
<b>Prozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bereitstellung Formatvorlage</li> <li>Eingabe der Zuordnung</li> <li>Übergabe</li> <li>Sammlung und Auswertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhebung der Werte &amp; Dokumente</li> <li>Eingabe und Zusammenst.</li> <li>Übergabe</li> <li>Sammlung und Prüfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhebung der Werte</li> <li>Übergabe</li> <li>Berechnung und Konsolidierung</li> <li>Eingliederung in Lagebericht</li> </ul>
<b>Koordination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation der Anforderung</li> <li>Zuweisung von Verantwortlichkeiten</li> <li>Etablierung eines Prozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatorische Etablierung der Verantwortlichkeiten</li> <li>Steuerung des Prozesses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisatorische Etablierung der Verantwortlichkeiten</li> <li>Steuerung des Prozesses</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentral / Muttergesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dezentral / Tochtergesellschaft</li> </ul>	

Abbildung 9-2: Ansatz zur fachlichen Operationalisierung des dreistufigen Ablaufs zur Erfüllung der EU-Taxonomieverordnung (Quelle: eigene Darstellung)

Um taxonomierelevante Wirtschaftsaktivitäten im Sinne der ersten Stufe identifizieren zu können, werden Informationen über die

unternehmerischen Aktivitäten in Tochtergesellschaften benötigt. Für diesen Zweck nutzbare Daten könnten z. B. aus bereits existenten Finanzberichtsstrukturen wie Produkt- oder Segmenthierarchien konkludiert werden. Parallel hierzu ist ein Zugriff auf das von der EU-Kommission zur Verfügung gestellte Schema mit NACE-Aktivitäten erforderlich. Als geeignete Methodik zur Datenerhebung empfiehlt sich eine Formatvorlage, die zentral definiert und dezentral von Tochtergesellschaften befüllt wird. Eine solche Formatvorlage sollte auf der ersten Stufe die Möglichkeit bieten, alle unternehmerischen Aktivitäten pro Tochtergesellschaft zu erfassen und sie den NACE-Aktivitäten zuzuordnen. Zudem kann die Vorlage im weiteren Verlauf für die Erfüllung der nächsten beiden Stufen erweitert werden. Prozessual wäre die Formatvorlage von zentraler Position vorzubereiten und dann den Tochtergesellschaften bereitzustellen. Anschließend müssten diese ihre Daten erfassen, zuordnen und an das Mutterunternehmen zurückleiten, welches die Daten in einheitlicher Form sammelt, adjustiert und auswertet. Eine Bewerkstelligung dieser neuen Anforderungen stellt jedoch eine große Herausforderung dar und erfordert somit Maßnahmen der Koordination. So ist bereits auf der ersten Stufe wichtig, dass die neue ESG-Initiative an alle Beteiligten kommuniziert wird. Hierfür sollten Unternehmen klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsrechte in Mutter- und Tochtergesellschaften schaffen. So könnte ein zentrales ESG-Gremium mit Vertretern aus Leitungsebenen und Fachabteilungen gegründet und ESG-Verantwortliche in Tochtergesellschaften benannt werden. Darüber hinaus sollte schon zu Beginn ein zentraler Prozess zur Meldung von ESG-Daten, wie in der Finanzberichterstattung, etabliert und aktiv gesteuert werden.

Für die zweite Stufe sind als Datengrundlage ein Katalog mit den technischen Kriterien der relevanten NACE-Aktivitäten sowie die zur Kriterienbeurteilung notwendigen Werte, wie z. B. CO<sub>2</sub>-Emissionen oder -Zertifikate, erforderlich. Auch werden Dokumentationen zu den Verfahren des sozialen Mindestschutzes benötigt. Methodisch erscheint auch für diesen Schritt die Verwendung einer Formatvorlage sinnvoll, über die wertmäßige Ausprägungen der technischen Kriterien je Wirtschaftsaktivität von Tochtergesellschaften abgefragt werden. Dort sollten auch die in den delegierten Verordnungen definierten Grenzwerte pro Umweltziel hinterlegt werden. Die Konformität der Wirtschaftsaktivitäten kann dann über den Vergleich der wertmäßigen Ausprägungen mit den vorgegebenen Grenzwerten für die einzelnen Umweltziele geprüft werden. Parallel hierzu sollten die erforderlichen Dokumentationen über die im Konzernverbund installierten Verfahren des sozialen Mindestschutzes angefertigt und zentral abgelegt werden. Anhand der Dokumentationen ist inhaltlich zu validieren, ob die Verfahren die Einhaltung von Arbeitsschutz- und Menschenrechtsstandards fördern und Meldungen über Verstöße sicherstellen. Die methodischen Arbeitsschritte sollten in den neuen, bereits auf der ersten Stufe etablierten Prozess integriert werden. So müssen zunächst Daten und Dokumente erhoben und Dokumentationen angefertigt werden. Daten sollten dann in der Formatvorlage erfasst und Dokumente zentral abgelegt

werden. Anschließend empfiehlt sich eine geregelte und fest terminierte Übergabe an die Muttergesellschaft. Diese kann dann aus zentraler Position die Informationen aller Tochtergesellschaften sammeln und die Prüfschritte pro Umweltziel durchführen. Für den Aspekt der Koordination ist wichtig, dass der neue Prozess aktiv gesteuert und die neuen Verantwortlichkeiten in der Organisationsstruktur etabliert werden.

Als Datenbasis für die Ermittlung und Berichterstattung des taxonomiekonformen Anteils an Umsatz, CapEx und OpEx werden auf der dritten Stufe für jede konforme NACE-Aktivität die wertmäßigen Ausprägungen der Kennzahlen benötigt. Wichtige Informationen bieten der Konzernkontenrahmen und die in der delegierten Verordnung vom 6. Juli 2021 festgelegten Definitionen der Kennzahlen. So ist als Methodik zu empfehlen, relevante in der Finanzberichterstattung genutzte Konzernkonten, wie z. B. Umsatzerlöse gegenüber Dritten, im Kontenrahmen zu identifizieren und entsprechend den Definitionen den Kennzahlen zuzuordnen. Die Berechnung der taxonomiekonformen Anteile gelingt dann unter der Annahme der ersten Stufe, dass die unternehmerischen Aktivitäten aus bestehenden Finanzberichtsstrukturen, wie z. B. Produkt- oder Segmenthierarchien, konkludiert und den NACE-Aktivitäten zugeordnet werden konnten. Werden die als relevant identifizierten Konzernkonten in Kombination mit solchen Strukturen bebucht, könnte über die Zuordnungen zum NACE-Schema und den Kennzahlen der taxonomiekonforme Anteil pro Kennzahl berechnet und berichtet werden. Anschließend müssen die Kennzahlen konsolidiert und in den Lagebericht integriert werden. Wie auf den vorherigen Stufen sollte der Prozess um die zusätzlichen Aktivitäten erweitert werden. Auch hier sind im ersten Schritt die entsprechenden Werte in den Tochtergesellschaften zu erheben und anschließend geregelt an die Muttergesellschaft zu übergeben. Die Berechnung und Konsolidierung der Kennzahlen sowie deren Integration und Kommentierung im Lagebericht erfolgen anschließend von zentraler Position. Für eine erfolgreiche Koordination sollten hier die gleichen Aspekte wie auf der vorherigen Stufe Berücksichtigung finden.

#### **9.4 Technische Anforderungen der EU-Taxonomieverordnung**

Für die praktische Bewerkstelligung der Nachhaltigkeitsberichterstattung stellt sich die Frage, wie eine Erfüllung der EU-Taxonomieverordnung technologisch unterstützt werden kann und welche IT-Systemeigenschaften und -funktionen hierfür obligatorisch sind. Für die Beantwortung dieser Fragestellung wird der in Abschnitt 3 vorgestellte Ansatz nun aus einer technischen Perspektive betrachtet. So ergeben sich, wie in Abbildung 9-3 dargestellt, entlang der Themenfelder Daten, Methodik, Prozess und Koordination für alle drei Stufen der EU-Taxonomieverordnung konkrete technische Anforderungen an eine ESG-kompatible Systemarchitektur.

Technische Anforderungen	1	2	3
	Identifizierung von Taxonomie-relevanten Wirtschaftsaktivitäten	Beurteilung der Taxonomie-Konformität von Taxonomie-relevanten Wirtschaftsaktivitäten	Berichterstattung des Taxonomie-konformen Anteils an Umsatz, CapEx und OpEx
<b>Daten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Freie Dimension im Finanzdatenmodell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statistische Konten</li> <li>- Bewegungsdaten</li> <li>- PDF-Dateien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GuV- und Bilanzkonten</li> <li>- Statistische Konten</li> <li>- Bewegungsdaten</li> </ul>
<b>Methodik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datenerfassungsbericht</li> <li>- Mapping</li> <li>- Datenausgabebericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datenerfassungsbericht</li> <li>- Dateiupload</li> <li>- Datenausgabebericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schnittstelle</li> <li>- Mapping</li> <li>- Rechenoperation</li> <li>- Konsolidierung</li> </ul>
<b>Prozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Datenerhebung</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Datenmeldung</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Datenanalyse- und Visualisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Datenerhebung</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Datenmeldung</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Datenvalidierung</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Datenanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Datenerhebung</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Datenmeldung</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Datenverarbeitung</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Datenintegration</li> </ul>
<b>Koordination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berechtigungskonzept</li> <li>- Workflowsteuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berechtigungskonzept</li> <li>- Workflowsteuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berechtigungskonzept</li> <li>- Workflowsteuerung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Vorsysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> BI-System</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Konsolidierungssystem</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> DM-System</li> </ul>

Abbildung 9-3: Ansatz zur technischen Operationalisierung des dreistufigen Ablaufs zur Erfüllung der EU-Taxonomieverordnung (eigene Darstellung)

Die Analyse des Datenbedarfs zeigt, dass auf der ersten Stufe schon bestehende Finanzdatenmodelle genutzt werden können, sofern aus den implementierten Dimensionen eine Ableitung der unternehmerischen Aktivitäten gelingt. Zusätzlich sollte eine gesonderte Datenmodell-Dimension zur Abbildung der NACE-Aktivitäten in Betracht gezogen werden. Für die wertmäßigen Ausprägungen der technischen Kriterien können auf der zweiten Stufe statistische Konten als datentragende Objekte angelegt werden. Zudem ist davon auszugehen, dass PDF-Dateien, z. B. mit Zertifikaten oder Dokumentationen, zu verarbeiten sind. Auf der dritten Stufe werden die fachlich relevanten GuV- und Bilanzkonten sowie ggf. statistische Konten für die Taxonomiekennzahlen benötigt, auf denen erforderliche Bewegungsdaten in Kombination mit unternehmerischen Aktivitäten, gemappt zu NACE-Aktivitäten, bebucht werden können.

Methodisch betrachtet ist auf den ersten beiden Stufen von wenig komplexen Systemanforderungen auszugehen. Hier kommt es im Wesentlichen darauf an, dass die fachliche Formatvorlage systemseitig mit einem Datenerfassungslayout, samt Mapping von unternehmerischen zu NACE-Aktivitäten, dargestellt werden kann. Für die dritte Stufe bedarf es hingegen der Möglichkeit, eine Schnittstelle für den Abruf oder Upload von Bewegungsdaten aus Vorsystemen sowie die Weitergabe der verarbeiteten Daten in den Lagebericht zu konfigurieren. Darüber hinaus sind für die anforderungsgerechte Ermittlung und Verarbeitung der Kennzahlen auch Berechnungs- und Konsolidierungsfunktionalitäten notwendig. Die beschriebenen Funktionalitäten könnten beispielsweise mit einem zentralen BI-System, ergänzt um ein Konsolidierungs- und Disclosure-Management-System, abgedeckt werden.

Übertragen auf den skizzierten fachlichen Prozess wird vor dem Hintergrund der beschriebenen Funktionen transparent, dass Aktivitäten in unterschiedlichen Systemen anfallen. Über alle Stufen hinweg müssen Daten in Vorsystemen der Tochtergesellschaften erhoben und an das zentrale System der Muttergesellschaft gemeldet und dort validiert, verarbeitet und analysiert werden. Eine zielgerichtete Koordination des Prozesses kann durch einen im zentralen System implementierten Workflow mit Steuerungsfunktion, in welchen alle Beteiligten eingebunden sind, unterstützt werden. Parallel hierzu sollten die Verantwortlichkeiten über ein Berechtigungskonzept etabliert und verfolgt werden können.

In Anbetracht der technischen Anforderungen sollten Unternehmen analysieren, ob und wie sie ihre bestehende Systemlandschaft nutzen können, um die Erfüllung der EU-Taxonomieverordnung technologisch zu unterstützen und so die manuelle Arbeitslast in der Organisation möglichst gering zu halten. Darüber hinaus sollten Unternehmen bewerten, welche anderen Technologien eingesetzt werden können, um die bestehende Systemlandschaft zu ergänzen und der Erfüllung von ESG-Anforderungen näher zu kommen. Dazu gehört die Überlegung, wie Systeme mit neuen Lösungen

oder externen Datenquellen zu einer kompatiblen ESG-Architektur verknüpft werden können.

### 9.5 Beispielhafte Systemarchitekturen

Neben der Darstellung der fachlichen Anforderungen und den Überlegungen zur technischen Umsetzung stellen sich Unternehmen auch die Frage nach der bestmöglichen Systemarchitektur. Diese Fragestellung ist für jedes Unternehmen individuell zu beantworten und von verschiedenen Faktoren abhängig. So ist es z. B. relevant für Unternehmen, die jeweils bestehende Systemarchitektur bei diesen Überlegungen einzubeziehen oder auch die individuellen Auswirkungen der fachlichen Anforderungen für das jeweilige Unternehmen auf Prozesse, Daten und die Organisation bei der Beantwortung der Frage zu reflektieren. Im Folgenden werden anhand schematisch dargestellter Systemarchitekturen drei mögliche Umsetzungsvarianten und ihre spezifischen Vor- und Nachteile dargestellt.

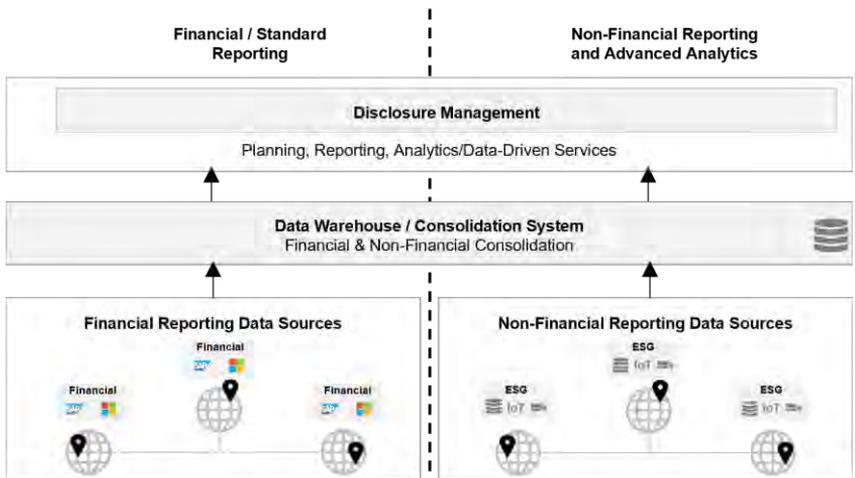


Abbildung 9-4: Umsetzungsvariante 1 zur beispielhaften systemischen Abbildung der EU-Taxonomieverordnung (eigene Darstellung)

In der in Abbildung 9-4 dargestellten Umsetzungsvariante 1 werden die Anforderungen der EU-Taxonomieverordnung überwiegend auf der Basis der bestehenden Systeme im Unternehmen erfasst, gesammelt, verarbeitet und berichtet. Hierbei ist eine zu prüfende Voraussetzung, dass alle benötigten Informationen von den bestehenden Systemen und Applikationen aufgenommen und verarbeitet werden können. Vorteile dieser Umsetzungsvariante sind das bereits aufgebaute Know-how zu den Systemen und Applikationen wie auch das zugrunde liegende Prozesswissen und die Möglichkeit der direkten Umsetzung der Anforderungen, ohne neue Software. Als Nachteile sind die mögliche fehlende Flexibilität begründet durch die gegebene Systemarchitektur sowie die ggf. auftretende Komplexität

bezüglich der notwendigen Erweiterung des bestehenden Datenmodells zu nennen.

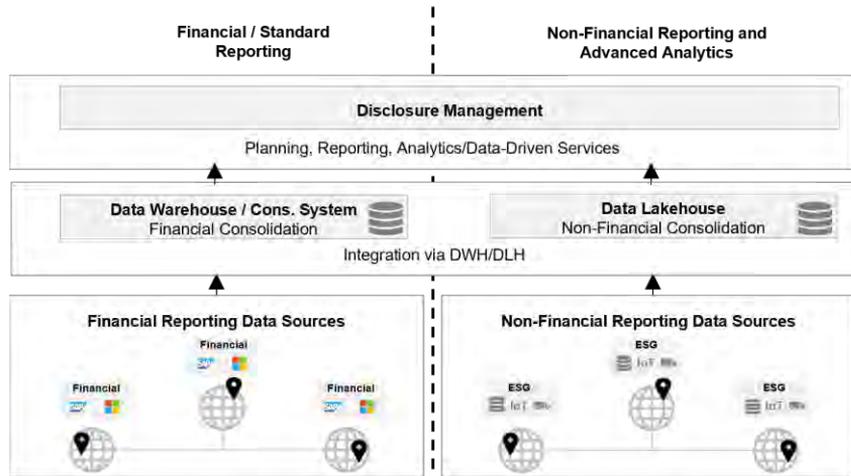


Abbildung 9-5: Umsetzungsvariante 2 zur beispielhaften systemischen Abbildung der EU-Taxonomieverordnung (eigene Darstellung)

In der in Abbildung 9-5 dargestellten Umsetzungsvariante 2 werden die Anforderungen der EU-Taxonomieverordnung auf der Basis unterschiedlicher Systemarchitekturen im Unternehmen erfasst und gesammelt. Die Verarbeitung und das Berichtswesen erfolgen auf der Basis der bereits bestehenden Systemlandschaft. Dazu werden die Daten vor ihrer Verarbeitung integriert und dann in die gemeinsame Reportingumgebung überführt. Hierbei ist eine zu prüfende Voraussetzung, dass alle benötigten Informationen von den bestehenden Reportingsystemen und Applikationen aufgenommen und verarbeitet werden können. Vorteile dieser Umsetzungsvariante sind die Möglichkeit der Skalierbarkeit wie auch die erhöhte Flexibilität in der Umsetzung und dem Betrieb. Als Nachteil ist der Einsatz potenzieller neuer Technologien, für die Expertise aufgebaut oder eingekauft werden muss und eine parallele Wartung und Betrieb einzuplanen sind, zu nennen. Dazu kommt auch ggf. die auftretende Komplexität bezüglich der Erweiterung des bestehenden Datenmodells in die Reportingsystemlandschaft, um die Anforderungen aufzunehmen.

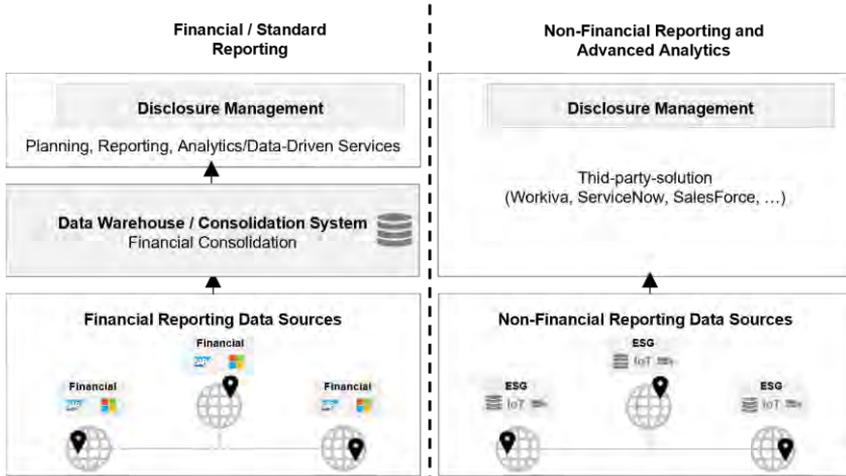


Abbildung 9-6: Umsetzungsvariante 3 zur beispielhaften systemischen Abbildung der EU-Taxonomieverordnung (eigene Darstellung)

In der in Abbildung 9-6 dargestellten Umsetzungsvariante 3 werden die Anforderungen der EU-Taxonomieverordnung auf der Basis paralleler Systemarchitekturen im Unternehmen erfasst, gesammelt, verarbeitet und berichtet. Hierbei entfällt die zu prüfende Voraussetzung, dass alle benötigten Informationen von bestehenden Systemen und Applikationen aufgenommen und verarbeitet werden können. Stattdessen muss die Systemarchitektur für die Anforderungen der EU-Taxonomie neu aufgebaut werden. Vorteile dieser Umsetzungsvariante sind zum einen, dass die bestehende Systemarchitektur nicht beeinträchtigt wird und mögliche Umsetzungsschritte nicht auf ihren laufenden Betrieb einwirken. Zum anderen ist die Unabhängigkeit in der Umsetzung und dem Betrieb der neuen Systeme und Applikationen positiv hervorzuheben. Nachteilig erscheinen die fehlende Integration in die bestehende Systemarchitektur wie auch die Notwendigkeit zum Einsatz potenzieller neuer Technologien, für die Expertise aufgebaut oder eingekauft werden müsste.

## **9.6 Fazit**

Abschließend kann festgestellt werden, dass die ESG-Konzernberichterstattung aufgrund der fortschreitenden Entwicklung regulatorischer Anforderungen als dynamisches Themenfeld begriffen werden sollte, das Unternehmen im Rahmen der Digitalisierung von Daten, Prozessen und Methoden vor neue Herausforderungen stellt. Hier scheint es für betroffene Unternehmen von zentraler Bedeutung zu sein, dass neue ESG-Berichtsanforderungen und die daraus resultierenden technologischen Anforderungen flexibel in Systemarchitekturen realisiert werden können, um die Arbeitslast in der Organisation möglichst gering zu halten und so effizient mit neuen ESG-Entwicklungen Schritt zu halten.

## 9.7 Literaturverzeichnis

*EU-Kommission (2011)*: Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR).

*Baumüller, J. / Haring, N. / Merl, S. (2022)*: Erstanwendung der Berichtspflichten gem. Taxonomie-VO: Überblick und Handlungsempfehlungen, in: DB, 2022, S. 77–84.

*Bardens, A. / Wallek, C. / Werth, J. (2022)*: EU-Taxonomie implementieren – ein Mammutprojekt?, in WPG, Heft 4/2022, S. 184–194.

*Becker, B. / Handzlik, J. / Noffke, N. (2022)*: Nachhaltigkeitsberichterstattung für alle Unternehmen. Anwendung der EU-Taxonomie-Verordnung in Theorie und Praxis, in StuB, Nr. 5, 2022, S. 178–183.

*EU-Kommission (2019)*: Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Europäischen Rat, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Der europäische Grüne Deal.

*Fink, C. / Kajüter, P. (2021)*: Lageberichterstattung – Erstellung und Prüfung nach HGB, DRS und IFRS, 2. Aufl., Stuttgart.

*Kajüter, P. (2017)*: Nichtfinanzielle Berichterstattung nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, in DB, Nr. 12, 2017, S. 617–624.

*Lanfermann, G. (2021)*: Aktuelle Entwicklungen und Umsetzungsfragen zur EU-Taxonomie zu grünen Wirtschaftstätigkeiten, in BB, Nr. 48.2021, S. 2859–2863

*Lanfermann, G. (2020)*: Auswirkungen der EU-Taxonomie-Verordnung auf die Unternehmensberichterstattung, in BB, Nr. 30.2020, S. 1643–1647

*Rieth, L. / Schmidt, M. (2021)*: Green and more: Erstmalige Umsetzung der Sustainable Finance Taxonomie – Praxiserfahrungen bei EnBW, in WPG, Heft 12/2021, S. 769–770.

*Schmidt, R. / Schmotz T. (2017)*: Nichtfinanzielle Berichtspflichten in der Finanzberichterstattung, in DB, Nr. 49.2017, S. 2877–2884.

*Schmotz, T. / Schwedler, K. / Barckow, A. (2021)*: Drei Jahre CSR-RUG – Horizontalstudie zur Anwendungspraxis und Handlungsempfehlungen des DRSC, in DB, Nr. 16.2021, S. 797–805.

*Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2022):* CSR-Politik der EU, <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-international/CSR-in-der-EU/csr-in-der-eu.html>, abgerufen am 20.02.2022.

*DRSC (2021):* Berichtspflichten über ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten der EU-Taxonomie-Verordnung.

*Lanfermann, G. / Scheid, O. (2021):* Vorschlag der EU-Kommission zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), in DB, Nr. 23.2021, S. 1213–1218.

*Fink, C. (2018):* Ausgewählte Anwendungsfragen zur nichtfinanziellen Konzernberichterstattung in der Berichtspraxis im MDAX, in KOR, Nr. 10, 2018, S. 467–473.

*Fink, C. / Schmotz, T. (2021):* Die Vorschläge der EU-Kommission zur Überarbeitung der CSR-Richtlinie, in KOR, Nr. 07–08, 2021, S. 304–313.

*Petersen, H. / Wolter, F. (2021):* Green Deal und EU-Taxonomie – Erweiterte Verantwortung trifft auf Controllingdefizite, in Der Aufsichtsrat 03/2021, S. 37–39.

*Verordnung 2020/852 der EU-Kommission (2020):* VERORDNUNG (EU) 2020/852 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088.

*DRSC (2021a):* CSR-Studie – Abschlussbericht zur vom BMJV beauftragten Horizontalstudie sowie zu Handlungsempfehlungen für die Überarbeitung der CSR-Richtlinie, S. 87.

*Rat der Europäischen Union (2022):* Richtlinie zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen.

# 10 Continuous Accounting im Konzernrechnungswesen

*Philipp Müller (BearingPoint)*

## 10.1 Einleitung

Das Umfeld, in dem sich Unternehmen heute befinden, wird als „VUKA“-Welt bezeichnet. Das Akronym steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität und resultiert aus sozialen und technologischen Entwicklungen. Dieses Umfeld und die weiter zunehmende Datenintensität haben dazu geführt, dass wichtige Entscheidungen immer schneller getroffen werden müssen.

Das gilt auch für den Unternehmensbereich Rechnungswesen, der mit seinen unterschiedlichen Funktionen eine entscheidende Rolle bei der Unternehmensführung einnimmt. Investoren, Management, CFOs sowie zahlreiche weitere Bilanzadressaten haben die Erwartungshaltung, dass das Rechnungswesen jederzeit in der Lage sein muss, zuverlässige Finanzdaten zur Entscheidungsunterstützung zur Verfügung zu stellen – am besten ad hoc.

Diese Anforderung steht allerdings im Gegensatz zu vielen heute noch starren Buchhaltungssystemen und -prozessen. Die Mitarbeiter im Rechnungswesen sind im Tagesgeschäft mit den klassischen Buchhaltungsaufgaben beschäftigt, wodurch sich die Monats- bzw. Jahresabschlussstellungsaufgaben auf wenige Tage am Ende der jeweiligen Berichtsperiode komprimieren.

Die Folgen sind offensichtlich. Der starke Zeitdruck führt zu unzufriedenen Mitarbeitern und zahlreichen Überstunden. Es schleichen sich Fehler in die Finanzdaten ein, die nur schwer oder gar nicht zu identifizieren sind. Werden falsche Finanzinformationen verarbeitet, können keine soliden Geschäftsentscheidungen getroffen werden. Abhängig davon, wie schwerwiegend die Fehler sind, kann es sogar dazu kommen, dass bereits veröffentlichte Finanzinformationen nachträglich korrigiert werden müssen. Das wiederum kann zu ernsthaften Rufschädigungen bis hin zu finanziellen Beeinträchtigungen führen.

Durch „Continuous Accounting“ soll ein genau solches Szenario vermieden werden. Dieser Ansatz spiegelt die veränderten Dynamiken und Kräfte auf dem Markt wider und bezeichnet die Verlagerung hin zu einer kontinuierlichen und fortlaufenden Rechnungslegung – getreu dem Motto: „Was du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen.“

Geleitet von diesem Ansatz ergeben sich neue Möglichkeiten, sodass im Folgenden die Voraussetzungen und mögliche Ansatzpunkte zur Einführung von Continuous Accounting im Teilbereich der Konzernabschlussstellung beschrieben werden.

## 10.2 Continuous-Accounting-Ansatz

Obwohl Abschlüsse zwar häufiger und teilweise auch schneller erstellt werden, ist das Prinzip der traditionellen Konzernabschlusserstellung, trotz technischer Möglichkeiten, weitestgehend erhalten geblieben. Noch immer handelt es sich um eine sequenzielle Abfolge bestimmter Teilprozessschritte.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über den Prozess:

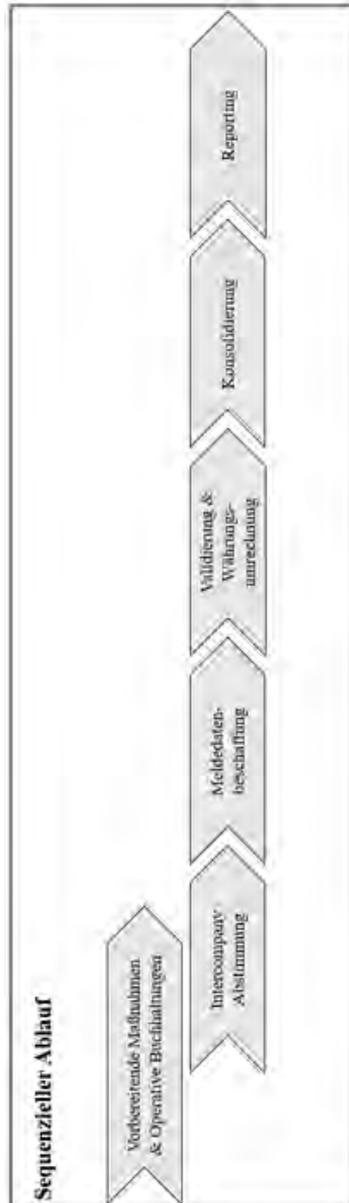


Abbildung 10-1: Traditioneller Konzernabschlussprozess (Quelle: in Anlehnung an Preuss, Konzernrechnungswesen mit S4/HANA, 2019, S. 17)

Es stellt sich die Frage, ob dieser traditionelle Ansatz mit der heutigen Zeit noch Schritt halten kann oder ob er umgestaltet werden sollte. Um den Prozess an die heutige und künftige Welt anzupassen, ist eine Weiterentwicklung notwendig, die das Prinzip des Continuous Accountings berücksichtigt.

Continuous Accounting ist ein Konzept, welches das Ziel eines kontinuierlichen Abschlussprozesses verfolgt, indem Aufgaben, die traditionell am Ende einer Berichtsperiode stattfinden, automatisiert und auf die gesamte Periode verteilt werden.

Überträgt man diese Definition auf das Konzernrechnungswesen, so sollen die sequenziell ablaufenden Prozessschritte, die in der Regel erst nach der Fertigstellung der Einzelabschlüsse erfolgen, durchbrochen und ausgewählte Teilschritte kontinuierlich durchgeführt werden.



Wie in der Abbildung ersichtlich, werden vor allem die nicht wertschöpfenden Prozessschritte des Konzernabschlussprozesses in Zusammenhang mit dem Continuous-Accounting-Ansatz gebracht. So bietet die Datenanlieferung bzw. der Prozessschritt der Meldedatenerfassung großes Optimierungspotenzial. Demnach ist es möglich, dass die Übermittlung der Einzelabschlussdaten im klassischen Sinne weitestgehend entfällt.

Wird die arbeitsintensive Intercompany-Abstimmung (IC-Abstimmung) automatisiert und kontinuierlich durchgeführt, sodass offene Posten automatisch tagesaktuell abgestimmt werden, bleiben zum Konzernabschlussstichtag nur noch wenige zu klärende IC-Differenzen bestehen.

Darüber hinaus kann auch der Prozessschritt „Währungsumrechnung und Datenvalidierung“ kontinuierlich durchgeführt werden. Offen bleibt die Frage, wieso Unternehmen überhaupt auf den Continuous-Accounting-Ansatz umstellen sollten. Die externe Berichterstattung findet lediglich quartalsweise oder jährlich zu bestimmten Stichtagen statt. Daraus könnte abgeleitet werden, dass eine kontinuierliche Durchführung derzeit keinen offensichtlichen Mehrwert für die externe Berichterstattung bietet und davon maximal die interne Berichterstattung, welche monatlich oder wöchentlich stattfindet, profitiert.

Aus diesem Grund soll abschließend hervorgehoben werden, welche allgemeinen Vorteile der Continuous-Accounting-Ansatz verspricht:

1. *Erhöhung der Datenqualität und Reduzierung der Arbeitslast:* Werden einzelne Prozessschritte vorgezogen bzw. kontinuierlich durchgeführt, führt das zu einer gleichmäßigeren Verteilung der Arbeitslast. Lastspitzen zum Ende eines Berichtszeitraums mit langen Arbeitszeiten werden vermieden. Gleichzeitig werden Differenzen und Unstimmigkeiten nicht erst am Periodenende, sondern frühzeitig im Zeitpunkt der Entstehung erkannt, wodurch die Datenqualität erhöht wird.
2. *Kostensparnis:* Durch das frühzeitige Erkennen von Differenzen und Unstimmigkeiten entfallen auch aufwendige Ursachenanalysen, Korrekturen und Rückfragen innerhalb des Konzerns. Dadurch kann der eigentliche Konsolidierungsprozess reibungslos verlaufen. Die Zeiterparnis setzt Kapazitäten frei. Mitarbeiter haben mehr Zeit für inhaltliche Analysen und andere wertschöpfende Tätigkeiten, wodurch sich Möglichkeiten zur Kostenreduktion ergeben.
3. *Strategische Wettbewerbsvorteile:* Liegen den anderen Unternehmensbereichen und insbesondere der Geschäftsführung entscheidungsrelevante Informationen schneller bzw. in Echtzeit vor, kann auch unverzüglich reagiert werden, was zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil führen kann.

4. *Image- und Kapitalmarktpflege:* Wird ein Konzernabschluss nahe am Abschlussstichtag veröffentlicht, wird das publizierende Unternehmen als effizient und gut organisiert wahrgenommen. Eine zeitnahe Veröffentlichung hat auch positive Auswirkungen auf den Kapitalmarkt, denn Investoren schätzen aktuelle Informationen.
5. *Bonität:* Auch Kreditgeber achten auf zeitnahe Informationen, denn je länger sie auf diese warten müssen, desto eher wird eine negative wirtschaftliche Situation des Kreditnehmers vermutet.

Um die genannten Vorteile voll ausschöpfen zu können und gleichzeitig mit der zukünftigen Entwicklung Schritt zu halten, erscheint die Transformation hin zum Continuous Accounting als der logische nächste Schritt der Weiterentwicklung.

### 10.3 Voraussetzungen zur Einführung

Damit die Umstellung von einem traditionellen Konzernabschlussprozess auf den Continuous-Accounting-Ansatz gelingen kann, sollten einige Voraussetzungen erfüllt sein. Zur besseren Übersicht werden diese in technologische, prozessuale und organisatorische Kategorien unterteilt.

- **Technologische Voraussetzungen:** Die höchste Priorität haben die technologischen Voraussetzungen. Darunter fällt vor allem die Voraussetzung, konzernweit eine einheitliche Systemlandschaft zu schaffen bzw. homogene Datenbanken zu nutzen. Im Fokus steht dabei immer die schnelle Verfügbarkeit der Daten.

Als Alternative ist ein dazwischengeschaltetes Central-Accounting-System möglich. Dabei werden unterschiedliche ERP-Systeme in heterogenen Systemlandschaften an ein zentrales Finanzsystem angebunden. Anschließend werden die Finanzdaten bereichsübergreifend auf einer zentralisierten Plattform zur Verfügung gestellt.

Diese Möglichkeit erscheint für den Continuous-Accounting-Ansatz denkbar, stellt jedoch nicht die Ideallösung dar. Sie zeigt aber auch, dass es im Kern darauf ankommt, dass die Zahlen kontinuierlich in der Konsolidierungssoftware ankommen.

Der Idealfall liegt vor, wenn es sich bei dem einheitlichen System um eines auf der Basis der In-Memory-Datenbank-Technologie handelt. SAP S/4HANA ist eine der bekanntesten kommerziellen Anwendungen und kann in diesem Zusammenhang als Beispiel genannt werden.

In Verbindung mit der entsprechend neuen Konsolidierungslösung SAP S/4HANA for Group Reporting wird der Prozess der Konzernabschlusserstellung nicht mehr als separat und an den Einzelabschluss nachgelagert verstanden. Vielmehr stellt er eine Erweiterung und Fortführung des Einzelabschlussprozesses auf Konzernebene dar. Ausgewählte

Prozessschritte können direkt im operativen System kontinuierlich durchgeführt werden.

Befinden sich die operativen Buchhaltungen auf diesem gleichen System, kann der Mitarbeiter mithilfe der Konsolidierungslösung jederzeit und direkt auf die operativen Buchhaltungsdaten der lokalen Einzelgesellschaften zugreifen. Dadurch entsteht die geforderte „Single Source of Truth“. Möglich wird das durch das Universal Journal, welchem technisch gesehen nur eine einzige Tabelle, die „ACDOCA“ (Accounting Documents Actual) zugrunde liegt. Sie enthält alle Belege der operativen Buchhaltungen.

Erst in einer zweiten Tabelle des Universal Journals, der „ACDOCU“, die die gleiche Struktur wie das Universal Journal hat, werden die Buchungen gespeichert, die im Rahmen der Konsolidierungsmaßnahmen anfallen. Für den Prozessschritt der Meldedatenbeschaffung bedeutet das, dass dieser weitestgehend entfallen kann. Die Einzelabschlussdaten müssen nicht mehr, wie bei traditionellen Konsolidierungssystemen, durch altbewährte ETL-Prozesse (Extract, Transform, Load) in ein separates Konsolidierungssystem gebracht werden. Dadurch sollen potenzielle Fehlerquellen, wie Systembrüche, Zeit- und Datenverlust bei der Datenladung und Datenredundanzen, vermieden werden. Der Direktzugriff auf die operativen Daten wirkt sich auch bedeutsam auf weitere klassische Prozessschritte aus. Die IC-Abstimmung kann laufend auf der gleichen Datenbankebene bzw. Plattform stattfinden womit eine simultane Eliminierung aller IC-Informationen ermöglicht wird. Auch der Prozess der Datenvalidierungen sowie die Währungsumrechnung können laufend erfolgen und nicht erst bei bzw. nach Import in das Konsolidierungssystem. Eine fortlaufende Währungsumrechnung wird dadurch unterstützt, dass die Daten aus dem SAP S/4HANA Universal Journal in Konzernwährung herangezogen werden. Im Group Reporting erfolgt lediglich eine Anpassung an den Stichtagskurs. Das Zahlenmaterial der lokalen Einzelabschlüsse kann auch direkt in Group Reporting mit dem Durchschnitts- und Stichtagskurs in die Konzernwährung umgerechnet werden.

Zusammengefasst bietet die Einführung einer In-Memory-Datenbank in Verbindung mit der passenden Konsolidierungslösung die Möglichkeit, die nicht wertschöpfenden Prozessschritte zu automatisieren und kontinuierlich durchzuführen.

- **Prozessuale Voraussetzungen:** Für den Continuous-Accounting-Ansatz fällt auch die Notwendigkeit, die prozessualen Voraussetzungen zu schaffen, schwer ins Gewicht. Im besten Fall sollten für den Continuous-Accounting-Ansatz bereits entsprechende Prozesse vorliegen und implementiert sein. Dies gilt sowohl für die Prozesse auf Konzern-ebene als auch, aufgrund der starken Abhängigkeit von den operativen Buchhaltungen, für die Prozesse auf Einzelabschlüssebene. Von dieser

Ausgangssituation ist in der Regel allerdings nicht auszugehen und so ist es zunächst selbstverständlich, dass die erste prozessuale Voraussetzung ist, die aktuellen Abschlussprozesse zu kennen.

Für einen richtigen Continuous-Accounting-Ansatz reicht allerdings ein Verständnis der aktuellen Prozesse nicht aus. Vielmehr muss jeder relevante Prozess im Konzern angepackt und entsprechend neu überdacht und organisiert werden. Es bietet sich die Möglichkeit an – vor allem wenn die passenden technologischen Voraussetzungen gegeben sind –, ausgewählte Prozessschritte regelmäßiger durchzuführen als bisher. Ändern die Mitarbeiter im Konzernrechnungswesen nicht ihre Frequenz bzw. die Abläufe ihrer Arbeit, dann macht Continuous Accounting aus Sicht des Konzernabschlusses nur bedingt Sinn. In diesem Zusammenhang besteht auch dringend der Bedarf, die Genehmigungsprozesse neu zu überdenken und entsprechend anzupassen.

- **Organisatorische Voraussetzungen:** Die organisatorischen Voraussetzungen stehen auch eng im Zusammenhang mit den Mitarbeitern. Diesen kommt bei der Transformation hin zu einem Continuous Accounting eine besondere Rolle zu. Sie sollten die Bereitschaft eines veränderten Verantwortungsbewusstseins mitbringen. Dies gilt demnach sowohl für die Mitarbeiter im Rechnungswesen der vorgelagerten Einzelabschlüsse als auch für den Mitarbeiter auf Konzernebene. Das Silodenken und die Einteilung in Einzelabschluss- oder Konzernthemen müssen durchbrochen werden. Den Mitarbeitern soll klargemacht werden, dass Continuous Accounting darauf ausgelegt ist, sie zu entlasten, indem lästige Routinetätigkeiten weitestgehend automatisiert werden. Zudem geht es darum, ihnen die Angst davor zu nehmen, dass sich das Aufgabengebiet verändert. Es soll deutlich gemacht werden, dass die fachliche Analyse bestimmter Themen hervorgehoben wird und ihre Position nicht überflüssig wird, sondern lediglich in eine andere Rolle rückt. Dies kann unter anderem durch Schulungen und Workshops erreicht werden. Des Weiteren sollten die Mitarbeiter bei der Umstellung zum Continuous Accounting frühzeitig eingebunden werden, indem sie Systeme und Lösungsansätze aufbauen und betreuen.

Als weitere organisatorische Voraussetzung für Continuous Accounting gilt die Vereinheitlichung und Pflege der konzernweiten Vorgaben für die Erstellung des Konzernabschlusses (einheitliches Regelwerk). Als Beispiele können einheitliche Vorgaben durch die Konsolidierungs- und Konzernbewertungsrichtlinie, klare Buchungs- und Bewertungsvorgaben durch das Bilanzierungshandbuch sowie ein einheitlicher Kontenplan genannt werden. Darüber hinaus sollte die Struktur der Abteilungen überdacht werden. Neue Technologien und Prozesse erfordern es unter Umständen, neue Abteilungen zu schaffen oder bestehende aufzulösen. Als Beispiel können Abteilungen genannt

werden, die sich zentral um die Pflege und Einführung von Robotic Process Automation (RPA) kümmern oder die Stammdaten zentral verwalten.

Das folgende Schaubild fasst die grundlegenden Voraussetzungen für Continuous Accounting zusammen:

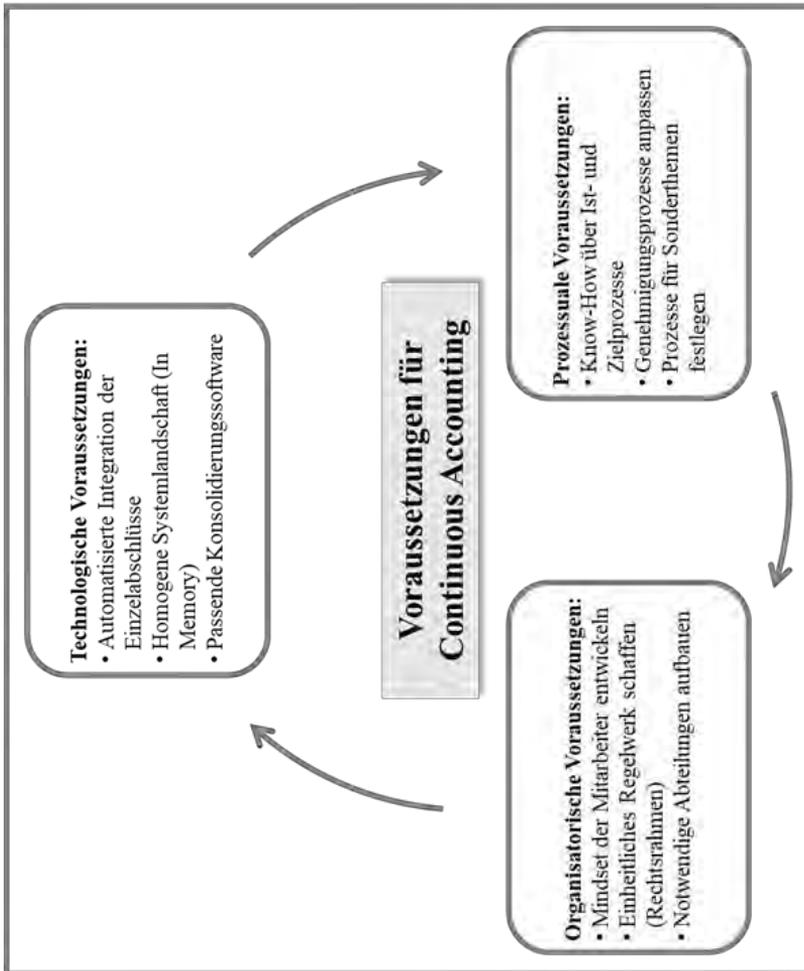


Abbildung 10-3: Voraussetzungen für Continuous Accounting (Quelle: eigene Darstellung)

Hervorgehoben werden soll die enge Verzahnung zwischen den unterschiedlichen Voraussetzungen. Ein echtes Continuous Accounting erscheint nur dann möglich, wenn auf allen drei Ebenen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden. Nur die technologischen, prozessualen oder

organisatorischen Voraussetzungen allein werden für ein echtes Continuous Accounting nicht ausreichen.

Ohne die technologischen Voraussetzungen ist ein Continuous Accounting nur mit erhöhter Mannstärke realisierbar. Und das ist sicher nicht zielführend. Die Einführung neuer Technologien erfordert darüber hinaus die Anpassung entsprechender Prozesse. Dafür müssen die aktuellen Prozesse bekannt sein und entsprechend neu ausgerichtet werden – so, dass ausgewählte Teilprozessschritte vorverlagert und regelmäßig durchgeführt werden können. Im Anschluss daran werden die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen, indem das Mindset der Mitarbeiter für Continuous Accounting geschärft, das konzernweite offizielle Regelwerk entsprechend angepasst und die Abteilungsstruktur überdacht wird.

#### 10.4 Maßnahmen zur Umsetzung

Neben den generellen Voraussetzungen können auch konkrete Maßnahmen für die einzelnen Prozessschritte der traditionellen Konzernabschlusserstellung getroffen werden, um eine Umstellung hin zu Continuous Accounting zu unterstützen.

- **Prozessschritt 1 – vorbereitende Maßnahmen und operative Buchhaltungen:** Ähnlich, wie bei der klassischen Konzernabschlusserstellung vorbereitende Maßnahmen notwendig sind, sollte bei der Einführung von Continuous Accounting als vorbereitende Maßnahme eine Strategie für die Einführung des Ansatzes verfolgt werden.

Eine 100%ige Continuous-Accounting-Lösung, bei der auf Knopfdruck jederzeit ein vollständiger Konzernabschluss erstellt wird, ist selbst für Unternehmungen, die bereits heute über einen sehr hohen Automatisierungsgrad verfügen, eine große Herausforderung, die als schwer umsetzbar angesehen wird. Aus diesem Grund sollten sich Unternehmen vor der Einführung von Continuous Accounting das Ziel deutlich machen.

Aus Sicht des Konzernrechnungswesens ergeben sich zwei Sichtweisen. Die erste Sichtweise ist, dass die Konzernzahlen benötigt werden, um der gesetzlichen Abschlussverpflichtung nachzukommen. Bei kapitalmarktorientierten Unternehmen wäre die Frequenz einmal im Quartal, ansonsten jährlich. Darüber hinaus werden in der Regel Monatsabschlüsse erstellt.

Die andere Sichtweise ist die Steuerungsfrage. Das bedeutet, Unternehmen müssen sich darüber im Klaren sein, welche Informationen jederzeit untermonatlich und konsolidiert zwischen den Abschlüssen zur Verfügung stehen müssen und welcher Mehrwert mit diesen Werten generiert werden kann.

Daraus lässt sich ableiten, dass für die Einführung des Continuous-Accounting-Ansatzes ein unternehmensindividueller Scope zu ermitteln ist. Es muss identifiziert werden, welche Berichtsanforderungen erfüllt werden müssen und welche Informationen und Kennzahlen in diesem Zusammenhang notwendig sind.

Diese Zielstellung hat direkte Auswirkungen auf die operativen Buchhaltungen. Abhängig davon, welche Informationen kontinuierlich und konsolidiert zur Verfügung gestellt werden sollen, müssen diese entsprechend kontinuierlich von den Einzelgesellschaften gebucht werden. Aus Konzernsicht sollte daher sichergestellt werden, dass die operativen Buchhalter für die Belange des Konzernabschlusses sensibilisiert werden. Die Abschlussarbeiten auf Einzelabschlussenebene sollen, falls sie steuerungsrelevante Informationen betreffen, zur Tagesroutine gemacht werden.

- **Prozessschritt 2 – Meldedatenbeschaffung:** Sind die Strategie und die Ziele für den Continuous-Accounting-Ansatz definiert, sollte die kontinuierliche Meldedatenbeschaffung sichergestellt werden. Sie bildet die Basis für weitere kontinuierliche Prozessschritte. Die Notwendigkeit, dass kontinuierlich die Einzelabschlussdaten in die Konsolidierungssoftware geladen werden oder sogar ein Direktzugriff auf die Einzelabschlussdaten in Echtzeit möglich ist, wurde bereits als Voraussetzung für Continuous Accounting beschrieben.

Aufgrund der Tatsache, dass in der Realität konzernweit allerdings nicht immer von einem solchen Idealszenario ausgegangen werden kann, sollten für die Anlieferung der Datenmeldungen unterschiedliche Optionen zur Verfügung gestellt werden. Die automatische Datenübernahme der Einzelgesellschaften auf einem einheitlichen System stellt den Idealfall dar und wurde bereits ausführlich beschrieben. Zumindest für alle wesentlichen vollkonsolidierten Konzernunternehmen sollte diese Option vorliegen und langfristig weiter ausgebaut werden. Darüber hinaus sollten allerdings auch weitere Optionen, wie die manuelle Datenerfassung und der flexible Upload, ermöglicht werden.

Vereinzelt kann auch der Einsatz von RPA im Zusammenhang mit der Meldedatenerfassung weiterhelfen. So könnte ein RPA-Roboter für den Upload der Meldedaten von noch nicht integrierten Einzelgesellschaften herangezogen werden. Diese Option stellt zwar nicht die Ideallösung dar, kann allerdings als Brückentechnologie bzw. Übergangslösung verwendet werden, bis die jeweiligen Gesellschaften auf eine homogene Systemlandschaft gebracht worden sind.

Die Erstellung von Upload-Dateien und das manuelle Hochladen in das Zielsystem können zeitaufwendig sein. Ein weiterer Umstand ist, dass das Hochladen an bestimmten, wiederkehrenden Stichtagen wie den Monatsabschlüssen zusammentrifft und somit die ohnehin knappen

Mitarbeiterressourcen weiter in Anspruch nimmt. Daher bietet sich der Einsatz von RPA in diesem Prozessschritt für nicht integrierte Gesellschaften an. Der Roboter erstellt die Upload-Dateien aus einem Quellsystem automatisch und legt sie in einem vordefinierten Ordner ab. Entweder bearbeitet er die Dateien zunächst noch oder er lädt sie direkt in das gewünschte Zielsystem hoch.

Weitere Ansatzpunkte, die eine kontinuierliche Meldedatenbeschaffung begünstigen und im Zusammenhang mit den organisatorischen Voraussetzungen bereits angesprochen wurden, sind, das Kontenmapping auf ein Minimum zu reduzieren (die Anzahl der Konten sollte allerdings für Analysezwecke auf Konzernebene doch noch ausreichend sein) und gleichzeitig konzernweit einen einheitlichen Kontenplan zu schaffen.

- **Prozessschritt 3 – (Vorab-)IC-Abstimmung:** Die (Vorab-)IC-Abstimmung ist der nächste wesentliche Prozessschritt, der viel Optimierungsspielraum bietet und mit dem ein großer Schritt in Richtung eines Continuous Accountings auf Konzernebene geleistet werden kann. Abhängig von der Größe des Konzerns und dem Umfang der Intercompany-Transaktionen kann bei diesem Prozessschritt viel Zeit eingespart werden.

Erster Ansatzpunkt dabei ist die Einführung einer geeigneten Intercompany-Matching-Software. Diese ermöglicht eine kontinuierliche Abstimmung in Echtzeit ohne ETL-Prozesse. Als Beispiel kann das ICMR-Tool von SAP genannt werden, welches direkt in den Konzernabschlussprozess integriert ist. Durch den Echtzeitzugriff auf die Meldedaten kann der Intercompany-Abstimmungsprozess theoretisch jederzeit, z. B. täglich, angestoßen werden. Ob eine tägliche Abstimmung allerdings sinnvoll ist, sollte infrage gestellt werden. Eine wöchentliche Abstimmung anzustreben erscheint aus heutiger Sicht ausreichend. Entsprechend sollte auch der Regelprozess für die Differenzklärung vorverlagert bzw. kontinuierlich durchgeführt werden.

Eine solche Abstimmungssoftware bietet Vorteile wie eine hohe Anzahl von Matching- und Abstimmungsregeln sowie automatische Abweichungsanpassungen. Die Lösung kann ausgehend von den Einzelgesellschaften wie auch im Rahmen des Group Reportings genutzt werden.

Die Veränderung über den geänderten IC-Abstimmungsprozess sollte in einer entsprechenden IC-Richtlinie festgehalten werden, die den Tochterunternehmen zur Verfügung gestellt wird. Dort sollten die Verantwortungsbereiche klar definiert sein. Process-Owner kann der Konzern sein, allerdings müssen die Einzelgesellschaften den Prozess mitgehen, da nur sie die Differenzen klären können.

Darüber hinaus sollten bei der Verbuchung von IC-Transaktionen zwingend sämtliche Angaben für die Partnerkontierungen gemacht werden, um eine eindeutige Zuordnung der Transaktionen zu erleichtern. Mit der In-Memory-Datenbank und dem dadurch gegebenen Echtzeit-zugriff ergeben sich neue Möglichkeiten, die die IC-Abstimmung deutlich effizienter machen. Daher sollte dieser Prozessschritt in den Unternehmen überdacht werden und ist für ein Continuous Accounting aus Konzernsicht wesentlich.

- **Prozessschritt 4 – Validierung & Währungsumrechnung:** Der Prozessschritt der Datenvalidierung und Währungsumrechnung eignet sich ebenfalls für eine kontinuierliche bzw. permanente Durchführung und sollte nicht erst nach Import der Daten in das Konsolidierungssystem erfolgen. Mithilfe von technischen Validierungsfunktionen kann eine Prüfung der Datenkonsistenz auf Einzel- und Konzernebene erfolgen. Außerdem sind Plausibilitätsprüfungen mithilfe von Schwellenwerten möglich.

Für den Continuous-Accounting-Ansatz sind vor allem die Validierungen am Buchungsursprung auf Einzelabschlussebene sehr vorteilhaft. Sie können durch die Definition detaillierter Buchungsregeln erfolgen. Als Beispiel kann die Pflicht zur Angabe von Bewegungsarten oder zu Partnerangaben genannt werden. Fehlen solche für den Konzern notwendigen Angaben, kann eine Buchung auf operativer Ebene nicht durchgeführt werden.

Mithilfe solcher Regeln soll sichergestellt werden, dass schon bei der Erfassung der Einzelabschlussdaten die Qualitätsansprüche des Konzerns gewährleistet werden. Schwierigkeiten können sich bei Buchungen ergeben, die automatisch aus fremden Vorsystemen angestoßen werden. Heute können vor allem in großen Konzernen viele unterschiedliche Vorsysteme bestehen. Damit solche automatischen Buchungen durch die Validierungsregeln nicht abbrechen, muss das Regelwerk der Validierung in die automatische Schnittstelle übernommen werden. Dies einzurichten kann sehr komplex sein. Bestehen viele solcher Vorsysteme, kann der initiale Aufwand für die Einrichtung sehr hoch ausfallen. Dieser Aufwand sollte sich allerdings langfristig auszahlen.

Darüber hinaus können auf Konzernebene weitere Plausibilitätsprüfungen jederzeit durchgeführt werden. Besteht ein Echtzeitzugriff auf die Daten, der durch die passende Konsolidierungslösung ergänzt wird, wird auch die fortlaufende Währungsumrechnung unterstützt. Abhängig vom Unternehmen kann das eine Zeitersparnis bringen und wertvolle Informationen können somit frühzeitig interpretiert werden.

- **Prozessschritt 5 – Summenabschluss & Konsolidierung:** Sind die Daten in geeigneter Qualität vorhanden, kann der Summenabschluss

theoretisch jederzeit mithilfe der Konsolidierungssoftware erstellt werden. Die Schuldenkonsolidierung sowie die Aufwands- und Ertragskonsolidierung werden eng im Zusammenhang mit der IC-Abstimmung betrachtet. Das größte Problem für die kontinuierliche Durchführung der Konsolidierungsschritte ist die Klärung der Aufrechnungsdifferenzen. Findet jedoch eine kontinuierliche IC-Abstimmung wie bereits beschrieben statt, bei der solche Differenzen zeitnah geklärt werden, dann können auch die Schuldenkonsolidierung sowie die Aufwands- und Ertragskonsolidierung jederzeit mithilfe der Konsolidierungssoftware durchgeführt werden.

Eine kontinuierliche Durchführung des Konsolidierungsschrittes der Zwischenergebniseliminierung erscheint technisch möglich, in der Praxis allerdings kompliziert umsetzbar. Zwischengewinne im Anlagevermögen sind in der Regel seltener und stehen daher nicht im Fokus. Bei Zwischengewinnen, die durch Transaktionen auf Ebene des Umlaufvermögens stattfinden, müssen der Intercompany-Bestand und die Gewinnmargen vorliegen. Es stellt sich die Frage, ob eine permanente Ermittlung zielführend ist und den Aufwand rechtfertigt, also ob dadurch große Vorteile entstehen. Eine Möglichkeit, die Zwischenergebniseliminierung nicht kontinuierlich, aber dafür im weitesten Sinne obsolet zu machen, ist die Einführung einer margenfreien Buchung bzw. Bewertung. Ansatzpunkt für die margenfreie Buchung ist allerdings wieder der Einzelabschluss. Werden im ERP-System die entsprechenden Module aktiviert, besteht die Möglichkeit, auf Einzelabschlusssebene mehr als eine Währung zu führen. Dadurch besteht die Möglichkeit, in einer zweiten Währung die Konzernbewertung mitzugeben. Dort kann ein zweiter Verkaufspreis ohne Marge geführt werden. In dieser zweiten Währung wird ein Umsatz ohne Marge gebucht. Die Differenz zwischen geringerem Umsatz und dem höheren Geldeingang wird auf einem Dummykonto „Wertansatzausgleichskonto“ gebucht. Die Partnergesellschaft bucht sich in der zweiten Währung ebenfalls nur den margenfreien Zugang im Umlaufvermögen. Die Differenz zum höheren Geldausgang wird bei der Partnergesellschaft ebenfalls auf das entsprechende Dummykonto gebucht. Aus Konzernsicht ergibt sich auf dem Dummykonto eine Summe von null. Auf der Basis der zweiten Währung kann dann der Konzernabschluss erstellt werden.

Die Kapitalkonsolidierung ist ebenfalls ein Konsolidierungsschritt, der keiner Kontinuität unterworfen ist und sich daher auch nur schwer so abbilden lässt. Unterjährige Veränderungen im Anteilsbesitz, wie der Hinzuerwerb von weiteren Anteilen, der Verkauf von Anteilen sowie innerkonzernliche Umstrukturierungen, bringen bilanzielle Herausforderungen mit sich. Jede Kapitalkonsolidierung ist damit anders, sodass eine Automatisierung technisch nur schwer umsetzbar erscheint. Der Konsolidierungsschritt ist für eine permanente Durchführung daher nicht geeignet. Allerdings besteht die Möglichkeit, sich frühzeitig mit

Konsolidierungsthemen zu beschäftigen und nicht erst am Abschlussstichtag. Die Zusammenstellung der Vertragsunterlagen oder die Buchung auf Einzelabschlusssebene mit viel mehr Detailinformationen sind Punkte, die unterjährig durchgeführt werden können und eine Kapitalkonsolidierung erleichtern. So könnten beispielsweise das Eigenkapital sowie die Beteiligungsbuchwerte mit Partnerkontierung gebucht werden.

- **Prozessschritt 6 – Reporting:** Der Continuous-Accounting-Ansatz verfolgt nicht nur das Ziel, die externen Berichtspflichten zu bestimmten Stichtagen zu erleichtern. Es sollen auch interne Managementreportings regelmäßiger erstellt bzw. unterstützt werden. Daher sollten für den Prozessschritt Reporting die Adressaten eindeutig identifiziert werden. Für jeden Adressaten sollten die Reportinganforderungen und die KPIs klar definiert sein, sodass standardisierte Analysereports zu Berichtspaketen zusammengefasst werden können.

Die Inhalte der Berichtspakete sollten an den unternehmensindividuellen Continuous-Accounting-Scope angelehnt sein und es sollten keine aufwendigen Pflegeprozesse notwendig sein. Im Prozessschritt Reporting sind die wesentlichen Tätigkeiten die Datensammlung und -aufbereitung, die Berichterstellung sowie die Analyse und die Kommentierung. Den größten Zeitaufwand nehmen auch hier die nicht wertschöpfenden Tätigkeiten Datensammlung und -aufbereitung sowie die Berichterstellung ein.

Gerade für quantitative Reports ist der Einsatz von RPA ideal geeignet. Der Bot kann sich ins Quellsystem einloggen, gewünschte Abfragen durchführen und diese in eine zentrale Datei kopieren (z. B. in eine Excel-Datei). Zusätzlich kann er Validierungen und Kontrollen durchführen, indem er Abstimmungsarbeiten ausführt. Er kann die Reports regelmäßig aktualisieren, für die Analyse und Kommentierung vorbereiten oder die Reports automatisch an die jeweiligen Empfängergruppen verschicken.

In einer bestimmten Frequenz können die Reportings durch den Einsatz von RPA regelmäßig aufbereitet werden. Die Interpretation der Reportingzahlen wird voraussichtlich noch manuell erfolgen. Auf diesen Schritt können sich die Mitarbeiter allerdings fokussieren, da sie für diese Aufgabe somit mehr Zeit bekommen.

Die folgende Abbildung fasst die beschriebenen Maßnahmen zu den Prozessschritten zusammen:

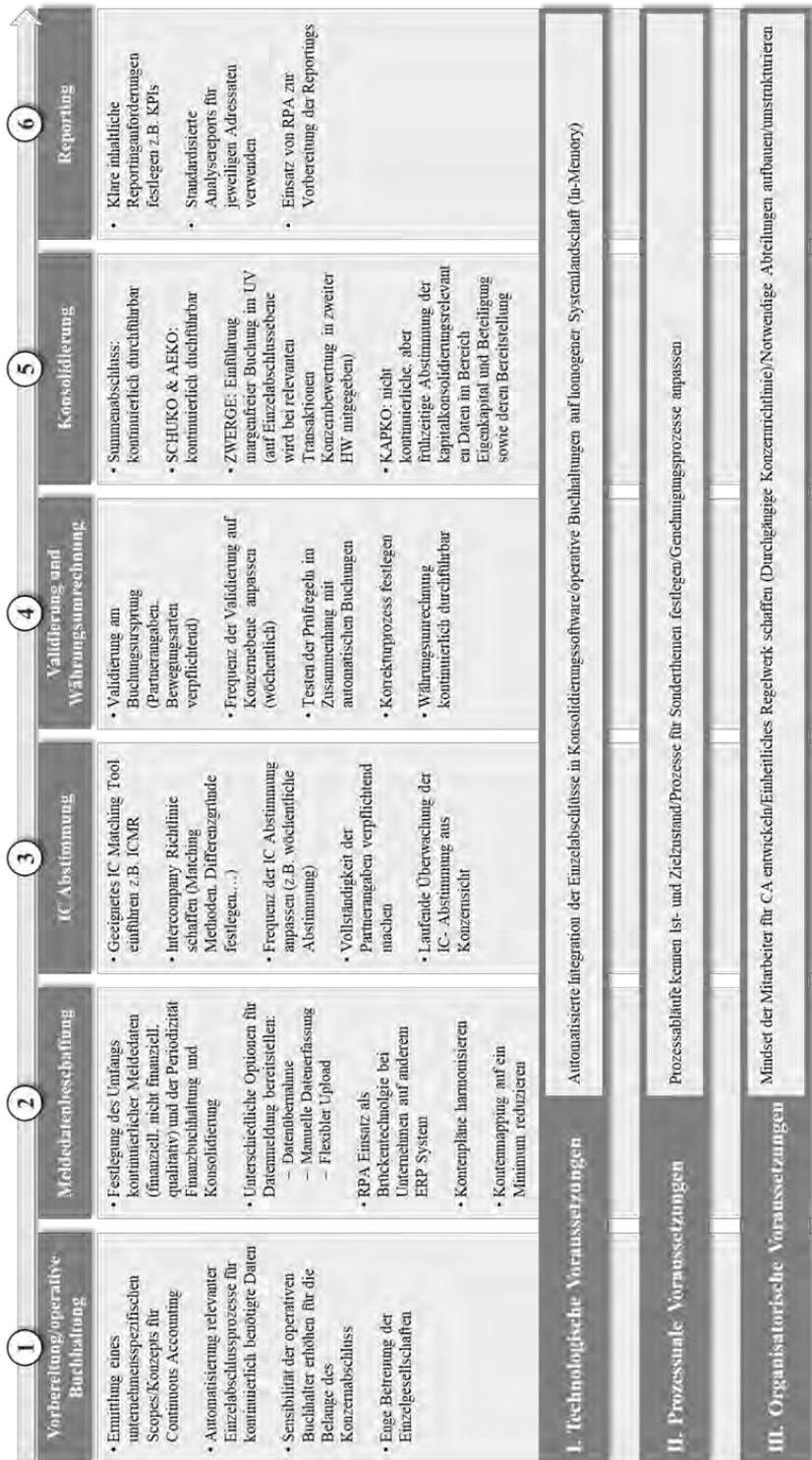


Abbildung 10-4: Continuous Accounting in der Roadmap (Quelle: eigene Darstellung)

## 10.5 Zusammenfassung

Die Aufzählung der beschriebenen Maßnahmen zeigt, dass es viele Ansatzpunkte hin zu einem Continuous Accounting gibt. Die Einführung des Ansatzes wird daher sicher nicht durch einen „Big Bang“ über Nacht erfolgen. Vielmehr wird eine schrittweise Einführung bzw. Umsetzung notwendig sein.

Unabhängig davon, wie der unternehmensspezifische Scope für Continuous Accounting letztendlich aussieht, dient die Schaffung der beschriebenen Voraussetzungen vor allem dazu, die nicht wertschöpfenden Kernthemen Meldedatenbeschaffung, Datenvalidierung und IC-Abstimmung kontinuierlich durchzuführen. Sie sollten bei allen Unternehmen im Fokus stehen, da sich hier die größten Benefits und Zeitersparnisse ergeben.

Für Unternehmen, die sich aktuell in einer Transformationsphase befinden und ihre ERP-Landschaft auf eine In-Memory-Datenbank wie SAP S/4HANA umstellen, bietet es sich an, auch gleich die notwendigen prozessualen und organisatorischen Maßnahmen zu berücksichtigen. Damit können die beschriebenen Voraussetzungen geschaffen und der Continuous-Accounting-Ansatz eingeleitet werden.

Die Entwicklung hin zu einem Continuous Accounting ist ein wichtiger Schritt, um den zukünftigen Veränderungen gerecht zu werden.

## 10.6 Literaturverzeichnis

*Alles, Michael G., Kogan, Alexander, Vasarhelyi, Miklos A. (Putting Continuous Auditing Theory into Practice, 2008):* Putting Continuous Auditing Theory into Practice: Lessons from Two Pilot Implementations, in: Journal of Information Systems, 2008, 22(2), S. 195–214.

*Arbeitskreis Externe Unternehmensrechnung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung, 2017):* Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für die Effektivität und Effizienz des Rechnungswesens, in: „Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation“, ZfbF-Sonderheft, Vol. 72/17, S. 301–317.

*Bennett, Nathan, Lemoine, James (Threats to performance in a VUCA World, 2014):* What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world, in: Business Horizons, 2014, 57(39), S. 311–317.

*Ellmerich, Petra (Paradigmenwechsel in der Finanzbuchhaltung, 2017):* Paradigmenwechsel in der Finanzbuchhaltung – Wie Unternehmen von Continuous Accounting profitieren, in: Controller Magazin, 2017, Heft 2, S. 80–81.

*Hüttche, Tobias (Fast Close, 2014):* Zehn Jahre Fast Close – Bestandsaufnahme und Ausblick, in: Meyer, Conrad, Pfaff, Dieter (Hrsg.), Finanz- und Rechnungswesen – Jahrbuch 2014, 2014, S. 55–74.

*Langmann, Christian, Turi, Daniel (Robotic Process Automation, 2020):* Robotic Process Automation (RPA) – Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.

*Monz, Patrik, Glodeanu-Kerkhoff, Cynthia, Gräter, Jan, Zollikofer, Fabian (Konzernabschluss mit SAP S/4HANA, 2021):* Konzernabschluss mit SAP S/4HANA for Group Reporting – Prozesse, Funktionen, Customizing, Bonn: Rheinwerk Verlag, 2021.

*Preuss, Peter (Konzernrechnungswesen mit SAP S4/HANA, 2019):* Konzernrechnungswesen mit SAP S4/HANA Finance for Group Reporting, in: S@PPORT, 2019, 10, S. 16–18.

*Rapp, Matthias J., Wullenkord, Axel (Unternehmenssteuerung, 2019):* Unternehmenssteuerung durch den Finanzvorstand (CFO): Praxishandbuch operativer Kernaufgaben, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.

*Smith, Sean S. (Shift toward Continuous Accounting, 2018):* Digitization and Financial Reporting – How Technology Innovation May Drive the Shift toward Continuous Accounting, in: Accounting and Finance Research, 2018, 7(3), S. 240–250.

*Weiss, Ralph (Echtes Continuous Accounting, 2020):* Echtes Continuous Accounting dank umfangreicher Automatisierung, in: Preuss, Peter (Hrsg.), Accounting und Taxation 4.0 – Digitalisierung und Automatisierung im Rechnungswesen, 2020, S. 41–52.

*Wirth, Johannes (Prozessoptimierung in der Konzernrechnungslegung, 2020):* Digitalisierung und Prozessoptimierung in der Konzernrechnungslegung, in: KoR IFRS – Internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 2020, Nr. 6, S. 276–280.

# 11 Einsatz von Softwarelösungen im Rahmen der iXBRL-Konvertierung

*Dr. Wolfgang Voell (Mazars), Dr. Stephan Küster (Otto-Friedrich-Universität, Bamberg)*

## 11.1 Problemstellung

Die Transparenz und Vergleichbarkeit der Berichterstattung kapitalmarktorientierter Unternehmen stellen für Regulatoren weltweit eine zentrale Priorität dar. Neben der Vereinheitlichung von Rechnungslegungsvorschriften, wonach kapitalmarktorientierte Konzerne in der Europäischen Union (EU) seit 2005 beispielsweise ihren Konzernabschluss nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufzustellen haben, entwickeln sich auch die Vorschriften zur Vereinheitlichung des zugrunde liegenden Berichtsformats stetig weiter. Während die amerikanische Börsenaufsicht ein einheitliches elektronisches Berichtsformat bereits seit 2009 vorschreibt, hat kürzlich auch die EU eine entsprechende Regelung beschlossen und durch die European Securities and Markets Authority (ESMA) erarbeitet. Dieses Berichtsformat, das sogenannte European Single Electronic Format (ESEF), ist nunmehr für gelistete Unternehmen in der EU ab dem Jahr 2020 verpflichtend anzuwenden.

Um den Anforderungen des elektronischen und einheitlichen Formats der ESMA gerecht zu werden, müssen berichtspflichtige Unternehmen ihren Finanzbericht in das ESEF-Format konvertieren. Gerade vor dem Hintergrund einer Erweiterung der Auszeichnungspflicht auf den Berichtsanhang ab dem 1. Januar 2022 sowie von Bestrebungen der EU, die nichtfinanzielle Berichterstattung ebenfalls mit diesem Berichtsformat auszustatten, sind Unternehmen gefordert, eine automatisierte Lösung für diese Konvertierung zu finden und diese Lösung in vorhandene Prozesse und Systeme einzugliedern.

Der vorliegende Beitrag soll dementsprechend einen Überblick über die Umsetzung der ESEF-Berichtsanforderungen mithilfe von Softwarelösungen geben. Ausgehend von den regulatorischen Rahmenbedingungen und Anforderungen der EU im Hinblick auf das digitale Berichtsformat, werden zunächst die Herausforderungen aus der technischen Umsetzung des ESEF-Formats abgeleitet. Darauf aufbauend werden verschiedene Umsetzungsalternativen diskutiert und auf funktionale Anforderungen an eine Softwarelösung eingegangen. Abschließend wird der Implementierungsprozess am Beispiel einer Softwarelösung dargestellt.

## **11.2 Regulatorische Rahmenbedingungen und Anforderungen an die digitale Finanzberichterstattung**

### **11.2.1 Einführung eines EU-einheitlichen elektronischen Berichtsformats für Jahresfinanzberichte kapitalmarktorientierter Unternehmen**

Die Digitalisierung der Finanzberichterstattung innerhalb der EU stellt einen wesentlichen Baustein zur Vertiefung der europäischen Kapitalmarktunion dar. Vor diesem Hintergrund hat die EU-Kommission in den letzten Jahren Verordnungen erlassen, die das elektronische Berichtsformat kapitalmarktorientierter Unternehmen in Europa vereinheitlichen. So sind durch die Änderung der EU-Transparenzrichtlinie 2013/50/EU Emittenten von Wertpapieren auf regulierten Märkten innerhalb der EU ab dem 1. Januar 2020 dazu verpflichtet, ihre Finanzberichte in einem einheitlichen elektronischen Berichtsformat zu erstellen. Das Berichtsformat, das sogenannte European Single Electronic Format (ESEF), wurde dabei nachgelagert durch die Verordnung EU/2018/815 (sogenannte ESEF-Verordnung) festgelegt.

Demnach müssen die betroffenen Unternehmen nunmehr ihre jährlichen Finanzberichte im Extensible-Hypertext-Markup-Language(XHTML)-Format offenlegen. IFRS-Konzernabschlüsse sind zusätzlich mit der Inline-XBRL(iXBRL)-Technologie zu etikettieren. Während XHTML eine textbasierte maschinenlesbare Sprache zur grafischen Darstellung von Inhalten in Browsern darstellt, ist XBRL ein weitverbreitetes Datenformat, welches Finanzinformationen mittels einer Taxonomie strukturiert und maschinell nutzbar macht. Durch iXBRL können XBRL-Datenformate in das XHTML-Dokument eingebettet werden, sodass im Ergebnis ein Dokument entsteht, welches sowohl für Menschen als auch für Maschinen lesbar ist. Die für die Etikettierung (sogenanntes Tagging) der IFRS-Konzernabschlüsse zu verwendende Basistaxonomie ergibt sich aus dem Anhang der ESEF-Verordnung und baut auf der seitens der IFRS Foundation herausgegebenen IFRS-Taxonomie auf. Diese enthält zum einen einzigartige Identifizierungsschlüssel der einzelnen Positionen, eine Beschreibung der jeweiligen Eigenschaften (z. B. der Einheiten der Datenpunkte oder des zugrunde liegenden IFRS-Standards) sowie Zusammenhänge der einzelnen Positionen (z. B. Gliederungsstruktur der Bilanz). Hinsichtlich der Einführung der iXBRL-Technologie wurde den Unternehmen eine stufenweise Implementierung gewährt. Während für das Geschäftsjahr 2020 zunächst die Finanzinformationen in den primären Rechenwerken sowie ausgewählte zusätzliche Basisinformationen (z. B. der Unternehmensname) etikettiert werden mussten, sind für Geschäftsjahre nach dem 1. Januar 2022 auch Angaben innerhalb des Anhangs zu etikettieren. Hier steht es Unternehmen allerdings frei, ob sie die entsprechenden Angaben oder lediglich den jeweils zugehörigen Absatz etikettieren.

In Deutschland wurden die EU-Vorgaben durch das ESEF-Umsetzungsgesetz vom 12. August 2020 durch Änderungen des Handelsrechts und des

Wertpapierhandelsrechts in nationales Recht umgesetzt. Innerhalb des Handelsrechts wurden dazu im Wesentlichen die Offenlegungsvorschriften des § 328 HGB angepasst sowie eine Erweiterung der gesetzlichen Abschlussprüfung auf die Prüfung des ESEF in § 317 HGB beschlossen. Der Abschlussprüfer hat zudem über die Prüfung des ESEF-Formats gesondert im Bestätigungsvermerk nach § 322 HGB zu berichten. Innerhalb des Wertpapierhandelsrechts wurde das ESEF-Format in § 114 WpHG hinsichtlich der Erstellung und Offenlegung des Jahresfinanzberichts verankert.

Mit der Digitalisierung der Finanzberichterstattung werden im Wesentlichen zwei positive Effekte hinsichtlich der Informationsverarbeitung auf dem europäischen Kapitalmarkt erwartet.<sup>20</sup> Erstens soll durch eine vereinheitlichte und standardisierte Berichterstattung auf der Basis der IFRS-Taxonomie die Vergleichbarkeit zwischen Jahresabschlüssen verbessert werden. Jahresabschlussinformationen sollen so möglichst unabhängig von der Sprache und Gestaltung der Abschlüsse schneller und besser analysiert werden können. Zweitens soll die elektronische Zugänglichkeit von Jahresabschlüssen erleichtert werden. Durch das für Maschinen lesbare Format können die im Jahresabschluss enthaltenen Finanzinformationen ohne Medienbrüche weiterverarbeitet werden. Ein manuelles Übertragen von Jahresabschlussinhalten in andere Systeme kann dadurch entfallen. Das einheitliche Berichtsformat soll zudem zukünftig durch einen einheitlichen Zugangspunkt für Finanzinformationen europäischer Unternehmen, den sogenannten European Single Access Point (ESAP), ergänzt werden (vgl. DRSC 2022). Durch diese zentrale Bereitstellung der Finanzinformationen im elektronischen Berichtsformat können die Informationsbeschaffungskosten weiter reduziert werden.

### **11.2.2 Herausforderungen aus der technischen Umsetzung des elektronischen Berichtsformats für IFRS-Konzernabschlüsse**

Auf der Basis der ESEF-Verordnung sind die nach IFRS bilanzierenden Unternehmen in Deutschland dazu verpflichtet, ihren Konzernabschluss in Form einer XHTML-Datei mit den nach iXBRL gekennzeichneten Informationen zur Offenlegung an den Bundesanzeiger zu übermitteln. Voraussetzung hierfür ist insbesondere das Tagging, sprich die Etikettierung und Zuordnung der einzelnen Berichtselemente eines Unternehmens zur ESEF-Taxonomie innerhalb der Abschlussdatei. Um die Anforderungen des Gesetzgebers zu erfüllen, ist damit eine technische Lösung unabdingbar, die

---

<sup>20</sup> Diese Erwartungen stützen sich im Wesentlichen auf empirische Erkenntnisse zur Nutzung von XBRL als elektronisches Berichtsformat in den USA. Dort konnte grundsätzlich eine positive Auswirkung auf das Informationsumfeld von Unternehmen sowie die Informationseffizienz des Kapitalmarktes nachgewiesen werden (vgl. Bhattacharya et al. 2018; Efendi et al. 2016).

entweder durch Auslagerung an externe Dienstleister oder aber durch eine unternehmensinterne Softwarelösung erreicht werden kann.

Der Erstellungsprozess der ESEF-Abschlussdatei(en) stellt die betroffenen Unternehmen dabei vor fachliche, prozessuale und technische Herausforderungen (vgl. Morich/Canitz 2021). Fachlich ergibt sich dabei die größte Herausforderung im Bereich von unternehmensindividuellen Erweiterungen der Basistaxonomie im Rahmen des Taggings. Diese sind dann anzulegen, wenn aus den derzeit über 7500 Elementen der ESEF-Taxonomie keine rechnungslegungsbezogene Deckungsgleichheit mit den zuzuordnenden unternehmensindividuellen Berichtspositionen gefunden werden kann. In diesem Fall darf das betroffene Unternehmen die vorhandene Taxonomie um ein selbst erstelltes Element erweitern und dieses als Tag verwenden (vgl. ESMA 2022). Jedoch verlangt der Gesetzgeber in diesem Fall eine Einordnung des unternehmensindividuellen Tags in die ESEF-Taxonomie (sogenanntes Anchoring) entweder als Unterposition zu den bestehenden ESEF-Taxonomieelementen oder als unternehmensindividuelle Oberposition (vgl. Jödicke 2020, S. 34). So weist beispielsweise das Unternehmen Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA im Rahmen des Konzernabschlusses 2021 die Berichtsposition „Ergebnis aus Transfergeschäften“ als unternehmensindividuelle Erweiterung der Basistaxonomie aus und verankert diese an das IFRS-Taxonomieelement „Profit (loss) from operating activities“. Vor diesem Hintergrund ist im Rahmen des Taggings eine vertiefte Kenntnis der Taxonomie, der abzubildenden Geschäftsvorfälle sowie der IFRS-Rechnungslegung notwendig.

Das Tagging ist zudem kein einmaliger Prozess, sondern muss wiederkehrend, unter anderem aufgrund der sich stets aktualisierenden ESEF-Taxonomie oder etwaiger Änderungen am Konzernkontenrahmen, wiederholt werden. Dieser neue ESEF-Regelprozess muss daher in den bereits bestehenden Abschlussprozess unter Berücksichtigung der Prüfung durch den Abschlussprüfer und der festgesetzten Veröffentlichungstermine integriert werden. Weitere prozessuale Herausforderungen ergeben sich darüber hinaus auch bei der Etablierung von zusätzlichen qualitätssichernden Kontrollen im Rahmen der Erstellung der ESEF-Dateien.

Technische Herausforderungen können sich insbesondere bei der Implementierung einer automatisierten Softwarelösung und deren Integration in die bestehende IT-Systemlandschaft ergeben. Neben der Auswahl der geeigneten Softwareanbieter stellt sich hier auch die Frage, wie sich die Softwarelösung in die bestehenden Applikationen im Rahmen des Konzernabschlussstellungsprozesses einbetten lässt.

### 11.3 Der Einsatz von Software zur Umsetzung der ESEF-Berichtsanforderungen

Die nachfolgenden Ausführungen fokussieren sich auf die technische Umsetzung der ESEF-Berichterstattung. Insbesondere soll eine strukturierte Vorgehensweise von der Auswahl der Umsetzungsalternative über eine etwaige Softwareselektion bis hin zur Implementierung einer entsprechenden Lösung dargestellt werden (siehe Abbildung 11-1).

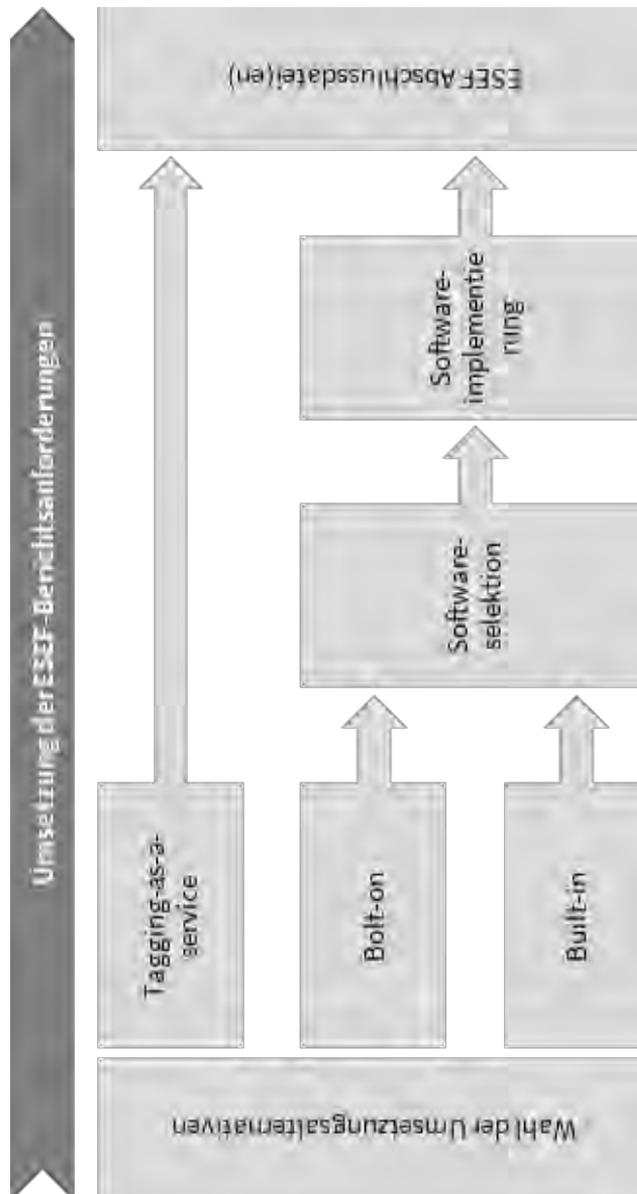


Abbildung 11-1: Umsetzung der ESEF-Berichtsanforderungen

### **11.3.1 Wahl der Umsetzungsalternativen**

Um den gesetzlichen Anforderungen der elektronischen Berichterstattung zu genügen, muss ein Unternehmen zunächst die geeignete Umsetzungsalternative auswählen. Dabei gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten, die in der Unternehmenspraxis zu beobachten sind: die Auslagerung der ESEF-Berichterstattung an einen externen Dienstleister (Tagging-as-a-Service), den Einsatz von entsprechender Etikettierungssoftware als im Abschlussprozess nachgelagerten Prozessschritt (Bolt-on) sowie den Einsatz von entsprechender Etikettierungssoftware für die in den Abschlusserstellungsprozess integrierte Konvertierung in das ESEF-Berichtsformat (Built-in).

#### **Tagging-as-a-Service**

Die erste Umsetzungsalternative ist die Auslagerung der ESEF-Berichterstattung an externe Dienstleister. Hierbei wird nach Beendigung der Abschlussarbeiten der finale Konzernabschluss (beispielsweise per PDF-Datei) an den Dienstleister übermittelt, der dann die notwendigen Etikettierungen und Konvertierungsarbeiten durchführt. Ein Versand der elektronischen Abschlussdatei(en) an den Bundesanzeiger erfolgt hingegen weiterhin durch das berichterstattende Unternehmen (vgl. Schunk/Paape 2019, S. 361).

Durch die Auslagerung des Etikettierungsprozesses entfallen für Unternehmen Investitions- und Wartungskosten für eine entsprechende Software. Darüber hinaus wird der personelle Aufwand im Rahmen der ESEF-Berichterstattung minimiert.

Nachteilig können sich hingegen die zeitlich nachgelagerte Erstellung der ESEF-Abschlussdatei(en) und die fehlende Integration in bestehende Abschlussprozesse auswirken. Vor dem Hintergrund des fachintensiven Etikettierungsprozesses zeigen die ersten Erkenntnisse der ESEF-Anwendung zudem, dass bei Unternehmen, die eine erhöhte Komplexität der Berichtspositionen aufweisen, ein erhöhter Koordinationsbedarf mit den Dienstleistern erforderlich wurde (vgl. PwC 2021, S. 14). Des Weiteren bestehen bei einer vollständigen Auslagerung geringere Einflussmöglichkeiten auf die Qualitätssicherung des Outputs.

#### **Bolt-on-Ansatz**

Die zweite Umsetzungsalternative ist der sogenannte Bolt-on-Ansatz. Dabei werden die ESEF-Abschlussdateien nachgelagert zum ursprünglichen Konzernabschlusserstellungsprozess unternehmensintern mittels entsprechender ESEF-Software erstellt. Das finale Abschlussdokument, beispielsweise in Form eines PDF, wird dazu mittels einer entsprechenden Softwarelösung in das ESEF-konforme Dateiformat konvertiert und die einzelnen Abschlusspositionen werden entsprechend der ESEF-Taxonomie etikettiert. Im Anschluss daran werden die ESEF-Abschlussdateien dem Abschlussprüfer zur Prüfung vorgelegt, bevor die finale Einreichung der Datei(en) beim elektronischen Bundesanzeiger erfolgt (vgl. Schunk/Paape 2019, S. 361).

Als wesentlicher Vorteil dieses Implementierungsansatzes kann die vergleichsweise geringe Komplexität angeführt werden. Die Softwarelösung kann losgelöst von den anderen bestehenden Softwarelösungen des Unternehmens im Rahmen des Abschlusserstellungsprozesses (z. B. ERP-System, Konsolidierungssoftware, Dokumentenmanagementsoftware) eingesetzt und implementiert werden. Durch die nicht notwendige Berücksichtigung von Interdependenzen zwischen den einzelnen Softwarelösungen ergeben sich dadurch auch geringere Implementierungskosten für Unternehmen. Vor diesem Hintergrund zeigen Erkenntnisse der ersten ESEF-Anwendungsperiode, dass diese Alternative neben der vollständigen Auslagerung der ESEF-Berichterstattung seitens der Unternehmen am häufigsten angewendet wurde (vgl. PwC 2021, S. 6).

Nachteile ergeben sich beim Bolt-on-Ansatz insbesondere durch die zeitlich nachgelagerte Erstellung und Prüfung der ESEF-Abschlussdateien. Gerade vor dem Hintergrund der zeitlich eng getakteten Abschlusserstellungsprozesse kann es dadurch zu Verzögerungen in der Veröffentlichung des Konzernabschlusses kommen. So kam es beispielsweise im Rahmen der Erstanwendung bei einer nicht unwesentlichen Anzahl von Unternehmen zu einer Verschiebung des Testatsdatums aufgrund entsprechender Verzögerungen (vgl. PwC 2021, S. 6). Abzuwarten bleibt hingegen, ob sich diese Verzögerungen auch in den Folgejahren fortsetzen.

Softwareanbieter, die Lösungen im Rahmen des Bolt-on-Ansatzes offerieren, sind beispielsweise AMANA consulting GmbH, CoreFiling Ltd., DataTracks Europe B.V., Fujitsu Ltd. oder UBPartner S.A.S.

### **Built-in-Ansatz**

Die dritte Umsetzungsalternative stellt der Built-in-Ansatz dar. Im Gegensatz zum Bolt-on-Ansatz werden hierbei die ESEF-Abschlussdateien parallel und integrativ zum Abschlusserstellungsprozess erstellt und seitens des Abschlussprüfers geprüft (vgl. Schunk/Paape 2019, S. 361). Die Voraussetzungen hierfür sind eine vollständige Hinterlegung des elektronischen Berichtsformats in den unternehmensindividuellen Systemen sowie ein umfassendes Disclosure-Management-System.

Der wesentliche Vorteil des Built-in-Ansatzes ist die vollständige Integration in die bestehenden Abschlusserstellungsprozesse und die daraus resultierende qualitative Optimierung. Qualitätssichernde Kontrollen lassen sich leichter in das existierende interne Kontrollsystem einbetten sowie automatisieren, was zu einer erhöhten Outputqualität der ESEF-Abschlussdatei(en) führt. Dies wird auch durch erste empirische Erkenntnisse aus den USA gestützt, die in diesem Zusammenhang eine höhere Qualität der elektronischen Berichterstattung implizieren (Guo et al. 2021). Darüber hinaus können zeitliche Verzögerungen im Abschlusserstellungsprozess durch den Wegfall eines nachgelagerten ESEF-Erstellungsprozesses vermieden werden.

Der Built-in-Ansatz weist im Vergleich zum Bolt-on-Ansatz sowie im Vergleich zur vollständigen Auslagerung höhere Kosten für die Implementierung und die Wartung auf. Durch die Integration in die bestehenden Prozesse wird zudem die Komplexität der Abschlusserstellung erhöht, was mit zusätzlichen Change-Management-Initiativen verknüpft sein kann.

Anbieter im Rahmen des Built-in-Ansatzes sind beispielsweise AMANA consulting GmbH, firesys GmbH, SAP SE, Oracle Corporation und Workiva, Inc.

### **11.3.2 Anforderungen an die Softwarefunktionalitäten**

Kommt ein Unternehmen zu dem Entschluss, eine Softwarelösung einzusetzen, so bedarf es im nächsten Schritt einer kriterienbasierten Softwareselektion. Im Folgenden sollen daher die zentralen Anforderungen an die Funktionalitäten der entsprechenden Softwarelösung dargestellt werden, die als Basis für eine Softwareselektion dienen können.

Neben den standardmäßigen Kriterien zur Auswahl einer betrieblichen Softwarelösung (z. B. Lizenz- und Wartungskosten, Berechtigungskonzepte, Benutzerfreundlichkeit etc.) soll die nachfolgende Tabelle 11-1 eine Übersicht über die aus Sicht der Autoren wichtigsten Funktionalitäten im Bereich der Erstellung und Validierung von ESEF-Dokumenten geben. Diese Übersicht kann Unternehmen insbesondere dazu dienen, eine strukturierte Softwareselektion auf der Basis eines Kriterienkataloges durchzuführen.

Cluster	Funktionalität	Beschreibung
Erstellung	Automatisiertes Tagging	Die Software schlägt im Rahmen des erstmaligen Taggings mithilfe künstlicher Intelligenz automatisch zutreffende Taxonomieelemente vor, die seitens des Nutzers lediglich verifiziert werden müssen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit des Fortschreibens von bereits getaggtten Elementen aus Vorjahren.
	Automatisierte Taxonomieupdates	Die Software unterstützt Updates der ESEF-Taxonomie und führt diese automatisch durch.
	Multiple Taxonomien	Die Softwarelösung unterstützt verschiedene Taxonomien wie die IFRS- oder die US-GAAP-Taxonomie.
	Kommentierungsfunktionen	Es besteht die Möglichkeit, spezielle Abschnitte des zu taggenden Dokuments zu kommentieren, um mit anderen Nutzern zusammenzuarbeiten.
	Erweiterte Kennzeichnung der Tags	Die Software kennzeichnet unternehmensindividuelle Erweiterungen der Basistaxonomie und hebt sie visuell von den restlichen getaggtten Berichtspositionen ab.
	Multiple Formate	Die Softwarelösung bietet die Möglichkeit, verschiedene Dateiformate wie PDF, DOCX oder HTML zu importieren und zu exportieren.

Cluster	Funktionalität	Beschreibung
Validierung	Audit-Trail	Die Software protokolliert automatisch jegliche Änderungen an den ESEF-Abschlussdateien, wie beispielsweise das Tagging.
	Datenintegrität (insbesondere beim Built-in)	Die Daten der Berichtspositionen sind direkt mit dem Quellsystem verknüpft. Potenzielle Änderungen in Abschlusspositionen werden somit direkt in das ESEF-Dokument übernommen.
	Automatisierte Konsistenz- und Validierungsprüfungen	Die Software bietet automatisierte Konsistenz- und Validierungsprüfungen an, wie beispielsweise die Erkennung von Duplikaten oder eine Vollständigkeitskontrolle.
	Funktionalitäten für Abschlussprüfer	Die Software bietet spezielle Funktionalitäten für Abschlussprüfer an, wie beispielsweise Versionierung, Änderungsdarstellung und Checklisten.

Tabelle 11-1: Übersicht über funktionale Anforderungen an eine ESEF-Lösung

#### 11.4 Beispielhafter Implementierungsprozess einer ESEF-Softwarelösung

Auswertungen aus den USA zeigen, dass sich der Built-in-Ansatz über die Jahre trotz der initialen Kosten als die effizientere Alternative erwiesen hat (vgl. Janvrin/No 2012). Dies steht zwar im Gegensatz zu ersten Ergebnissen in Deutschland, wonach die ESEF-Berichtspflicht vermehrt durch Tagging-as-a-Service oder den Bolt-on-Ansatz erfüllt wird (vgl. PwC 2021, S. 6), deutet jedoch auch darauf hin, dass die Relevanz des Built-in-Ansatzes insbesondere für größere Unternehmen zunehmen könnte. Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben daher den Prozess einer ESEF-Softwareimplementierung im Rahmen des Built-in-Ansatzes. Beispielhaft wird dabei die Softwarelösung des Unternehmens Workiva, Inc. (im Folgenden „workiva“) herangezogen.

Da die Anforderungen der ESEF-Berichterstattung für Deutschland erst seit zwei Berichtsperioden bestehen und für den Abschluss 2022 erweitert wurden, sind grundsätzlich zwei Szenarien einer Softwareimplementierung denkbar. Einerseits ist eine vollumfängliche Neuimplementierung einer

Softwarelösung für die ESEF-Berichterstattung möglich. Dieses Szenario ist für Unternehmen relevant, die ihre Berichte zuvor noch nicht im elektronischen XHTML- und iXBRL-Format erstellt haben. In diesem Fall würde workiva als ganzheitliche Annual- und Interim-Reporting-Lösung inklusive ESEF-Berichterstattung fungieren. Eine Integration in ein bereits bestehendes Disclosure-Management-System entfällt hierbei. Andererseits kann auch eine Softwareanpassung einer bestehenden Lösung an die für 2022 neu geltenden Block-Tagging-Anforderungen ein denkbare Szenario darstellen. Eine Anpassung der Software wird 2022 für jene Unternehmen relevant, die bereits ein ESEF-Reporting implementiert haben, den neuen Tagging-Anforderungen jedoch noch nicht gerecht werden. Die nachfolgenden Ausführungen fokussieren sich auf das erste Szenario, um einen möglichst umfassenden Einblick in einen beispielhaften Implementierungsprozess einer ESEF-Software zu geben.

Die Implementierung einer Annual- und Interim-Reporting-Software wie workiva folgt fünf grundlegenden Prozessschritten, für die von der Konzeption über die prozessuale, strukturelle und systemtechnische Implementierung bis hin zum Go-live je nach Komplexität des Unternehmens und sonstigen projektbezogenen Faktoren ein Zeitraum von ca. 3 Monaten einzuplanen ist (siehe Abbildung 11-2).

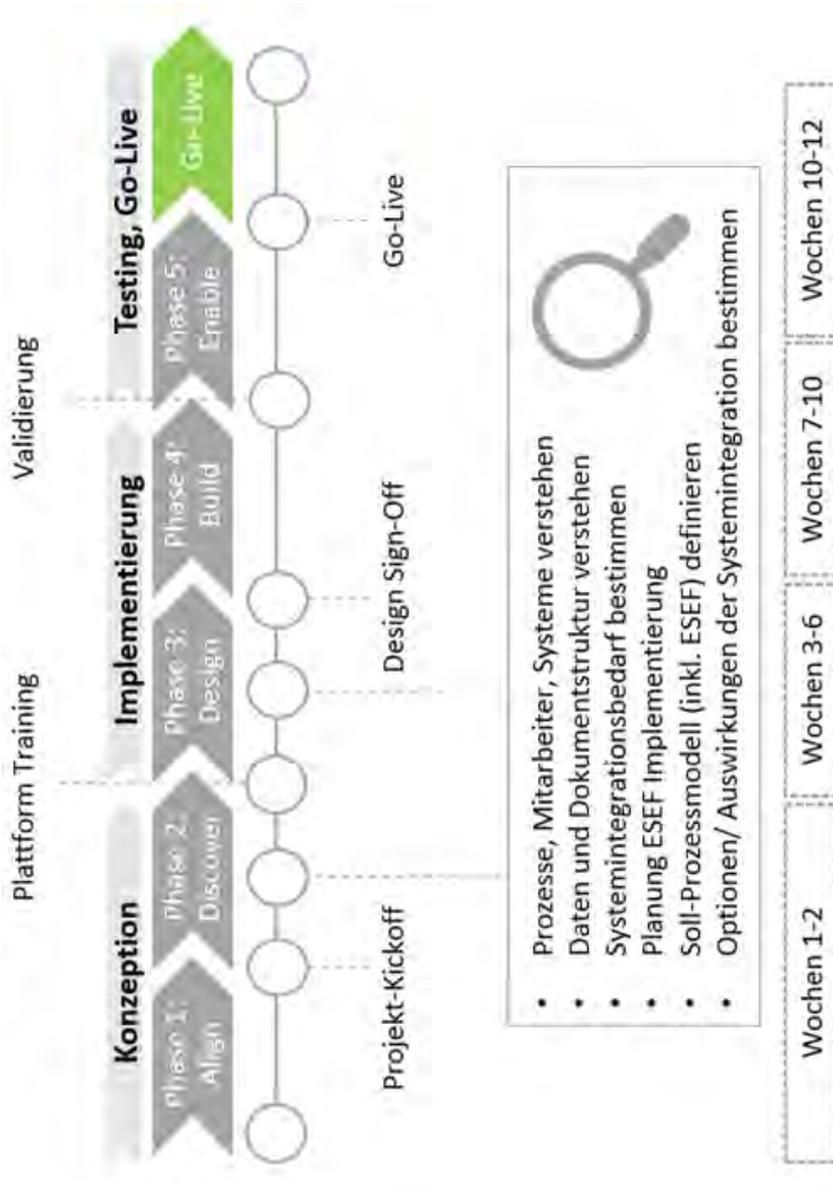


Abbildung 11-2: Verlauf und zeitlicher Rahmen der Implementierung am Beispiel workiva

Die Implementierung einer ESEF-Reportingfunktion wird in diesem Fall als Teilbereich abgedeckt und kann anhand der folgenden Schritte gesondert herausgestellt werden (siehe Tabelle 11-2):

Schritt	Bezeichnung	Beschreibung
1	Analyse des Ist-Zustandes	Untersuchung des Berichtsprozesses und der bestehenden Systemlandschaft.
2	Softwareselektion/ Accountkonfiguration	Annual- und Interim-Reporting-Lösung, welche eine Berichterstattung nach ESEF-Format unterstützt. Softwareaccounts und Zugriffsrechte konfigurieren.
3	Mapping	Positionen des IFRS-Berichts der relevanten Gegenposition der ESEF-Taxonomie zuordnen.
4	Erweiterung/Verknüpfung	Die derzeit 7500 Elemente umfassende Basistaxonomie muss ggf. um unternehmensindividuelle Elemente erweitert werden. Diese müssen in die Taxonomie eingeordnet werden.
5	Tagging	Ist das Mapping abgeschlossen, können die Positionen des Berichts im vorgegebenen iXBRL-Format etikettiert werden.
6	Validierung	Technische Anforderungen des ESEF-Formats sowie quantitative und qualitative Angaben des ESEF-Berichtsdokuments werden validiert (vgl. d-fine 2020, S. 9).
7	Dokumenterstellung	Die Prozesse müssen auf die Offenlegung des elektronischen Berichtsformats sowie auf den ESEF-Regelprozess ausgerichtet werden (vgl. d-fine 2020, S. 9).

*Tabelle 11-2: Prozessschritte zur Implementierung einer ESEF-Lösung*

Im Rahmen der Analyse des Ist-Zustandes wird der bestehende Berichtsprozess zunächst genauer untersucht, um den Umfang der Implementierung zu bestimmen. Dabei werden regelmäßig Fragen hinsichtlich der bestehenden Systemlandschaft und der Softwareselektion aufgeworfen. Neben den funktionalen Anforderungen an die Software (bezogen auf die ESEF-Berichterstattung, siehe hierzu Tabelle 12-2) muss bei der Softwareselektion berücksichtigt werden, inwiefern ESEF als eigenständige Softwarelösung oder als Teil einer Annual- und Interim-Reporting-Lösung implementiert werden soll. Am obigen Beispiel der workiva-Implementierung

ist Letzteres der Fall. Die Account-Konfiguration dient dazu, die Nutzer der Software zu bestimmen, eine Rollenverteilung unter den Nutzern vorzunehmen und entsprechende Berechtigungen und Restriktionen innerhalb des Systems zu erteilen. Dies ermöglicht es, den Abschlusserstellungsprozess innerhalb der Software an den bestehenden Rollenverständnissen und Kompetenzbereichen der Verantwortlichen im Unternehmen auszurichten. Im Mapping wird der Kontenplan des Unternehmens auf die ESEF-Taxonomie übergeleitet (siehe Abbildung 11-3), was als aufwendigster Schritt der Implementierung gesehen werden kann (vgl. Deiminger 2021).

Da sowohl der Kontenplan als auch die XBRL-Taxonomie von Jahr zu Jahr geändert werden können, muss dieser Schritt außerdem regelmäßig wiederholt werden. Die „Migrate Taxonomy“-Funktion in workiva erlaubt es, Änderungen der Taxonomie unmittelbar zu übernehmen und das Mapping entsprechend anzupassen (vgl. Workiva 2022). In Schritt 4 der ESEF-Softwareimplementierung gilt es den Bedarf nach einer Erweiterung der Basis-taxonomie zu prüfen. Konnten im Mapping einzelne Positionen des Berichts nicht einem relevanten Element der ESEF-Taxonomie zugeordnet werden, besteht die Möglichkeit, eine Erweiterung vorzunehmen. Dabei wird ein neues Element erstellt und in die Taxonomie aufgenommen. Im Zuge des Verknüpfens muss dieses neue Element außerdem mit einem bestehenden Element der Taxonomie verknüpft werden. Sobald das Mapping und die Erweiterung abgeschlossen sind und die Software den Bericht im Einklang mit der ESEF-Taxonomie abbildet, werden die relevanten Elemente des Berichts im vorgegebenen iXBRL-Format etikettiert. Dabei ermöglicht workiva ein automatisiertes Tagging, wonach der sogenannte „Concept Selector“ möglichst zutreffende Taxonomieelemente zu jeder Berichtsposition vorschlägt. Im Anschluss dient die Validierung der Angaben dazu, sicherzustellen, dass die technischen Anforderungen an das Format eingehalten werden und die Angaben mit dem Kontenplan übereinstimmen. Workiva bietet hierfür eine Reihe von Tools wie Document-Health-Tests, Kommentare, Echtzeitupdates, Verweise auf externe Dokumente sowie eine BlackLine-Funktion an, die es ermöglichen, die Angaben zu validieren und überarbeitete Berichte einer älteren Version gegenüberzustellen.



Im letzten Schritt der Implementierung ist die Software bereit, den Bericht im vorgegebenen XHTML- und iXBRL-Format zu exportieren. Im Rahmen der Implementierung gilt es nun Strukturen für die externe Offenlegung zu schaffen und den ESEF-Regelprozess zu initiieren, indem Mitarbeiter einer Schulung hinsichtlich der Nutzung der Software unterzogen werden.

### **11.5 Fazit**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Wahl der geeigneten Umsetzungsalternative insbesondere von den Entscheidungsparametern der Implementierungs- und Wartungskosten, der Outputqualität sowie der zeitlichen Restriktionen im Rahmen des Abschlussprozesses bestimmt wird.

Für die Wahl der geeigneten Umsetzungsalternative empfiehlt es sich für Unternehmen, insbesondere den Stellenwert der ESEF-Berichterstattung im Rahmen ihrer Kapitalmarktkommunikation einzuschätzen. Wird die elektronische Berichterstattung als zentrales Instrument zur Bedienung der Informationsbedürfnisse der Stakeholder angesehen, so können sich auch größere Investitionen in eine Built-in-Lösung vor dem Hintergrund möglicher positiver Kapitalmarkteffekte schnell amortisieren.

Die Softwareselektion sollte maßgeblich von den Anforderungen an die Funktionalität der Software getrieben sein. Für die sich daran anschließende Implementierung steht ein strukturiertes und bewährtes Projektvorgehen zur Verfügung. Ein erfolgreich implementiertes ESEF-Reporting liefert die Basis für eine Optimierung des anschließenden ESEF-Regelprozesses.

## 11.6 Literaturverzeichnis

*Bhattacharya, N., Cho, Y. J., & Kim, J. B. (2018):* Leveling the Playing Field between Large and Small Institutions: Evidence from the SEC's XBRL Mandate. *The Accounting Review*, 93(5), 51–71.

*Efendi, J. / Park, J. D. / Subramaniam, C. (2016):* Does the XBRL Reporting Format Provide Incremental Information Value? A Study Using XBRL Disclosures During the Voluntary Filing Program. *Abacus*, 52(2), S. 259–285.

*ESMA (2022):* ESEF Reporting Manual. Preparation of Annual Financial Reports in ESEF format. ESMA32-60-254 ESEF Reporting Manual (europa.eu), Abrufdatum: 14.09.2022.

*Deiminger, C. (2021):* Unternehmensberichterstattung und technologischer Wandel. Eine Analyse von Einfluss- und Entwicklungspotentialen. Wiesbaden: Springer Gabler.

*d-fine (2020):* ESEF – European Single Electronic Format. Elektronische Meldung von Jahresabschlussinformationen nach IFRS. Whitepaper. *d-fine\_Whitepaper\_ESEF.pdf* (d-fine.com), Abrufdatum: 13.09.2022.

*DRSC (2022):* Briefing Paper zur Einrichtung eines European Single Access Points vom 19. Januar 2022. [https://www.drsc.de/app/uploads/2022/01/220119\\_DRSC-Briefing-Paper-zu-ESAP.pdf](https://www.drsc.de/app/uploads/2022/01/220119_DRSC-Briefing-Paper-zu-ESAP.pdf), Abrufdatum: 15.03.2022.

*Guo, F. / Luo, X. / Wheeler, P. R. / Yang, L. / Zhao, X. / Zhang, Y. (2021):* Enterprise Resource Planning Systems and XBRL Reporting Quality. *Journal of Information Systems*, 35(3), S. 77–106.

*Janvrin, D. J., No, W. G. (2012):* XBRL Implementation: A Field Investigation to Identify Research Opportunities. *Journal of Information Systems*, 26(1), S. 169–197.

*Jödicke, D. (2020):* Digitalisierte Abschlussinformationen ab 2020: Das EU-einheitliche elektronische Berichtsformat (ESEF). *REthinking Finance* 01/2020, S. 32–39.

*Morich, S. / Canitz, I. (2021):* Erfahrungen aus der ersten Saison der ESEF-Anwendung in Deutschland. *PiR* 10/2021, S. 273–284.

*PwC (2021):* ESEF: Resümee aus der Perspektive des Wirtschaftsprüfers. Präsentation zur Veranstaltung „Rückblick zur ESEF-Umsetzung“ des XBRL Deutschland e.V. vom 28.04.2021. <https://go.nwb.de/8akck>, Abrufdatum: 15.03.2022.

*Schunk, M. / Paape, K. (2019):* Software-Auswahl, Mapping und Tagging. PiR 12/2019, S. 359–364.

*Workiva (2022):* XBRL Taxonomy Analyzer. <https://www.workiva.com/solutions/sbri-and-ixbrl/xbri-taxonomy-analyzer>, Abrufdatum: 13.09.2022.

## 12 Disclosure-Management mit SmartNotes

*Dr. Philipp Stampfuss (AMANA consulting GmbH)*

### 12.1 Einleitung

Der Prozess der Finanz- und Geschäftsberichterstellung ist vielschichtig und komplex. Die Berichtsinhalte unterliegen einer Vielzahl regulatorischer Anforderungen. So sind kapitalmarktorientierte Unternehmen verpflichtet, einen Anhang nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufzustellen. Die hierfür erforderlichen qualitativen und quantitativen Angaben können nicht immer ohne Weiteres den Finanzsystemen entnommen werden. Der Umfang der zu berichtenden Angaben ist in den vergangenen Jahren immer weiter gestiegen und wird weiter steigen. So laufen derzeit z.B. Feldtests für eine vollständige Überarbeitung der Angabepflichten von IAS 19 (Leistungen an Arbeitnehmer) und IFRS 13 (Bewertung des beizulegenden Zeitwerts).

Nach einer Vielzahl internationaler (i)XBRL-Initiativen wurde das Thema auch in Europa aufgegriffen und so kam im Jahr 2020 mit dem European Single Electronic Format (ESEF) die Anforderung eines neuen Veröffentlichungsformats hinzu. Auch wenn diese Anforderung schrittweise eingeführt und in den meisten europäischen Ländern aufgrund der Covid-19-Krise um ein Jahr verschoben wurde, müssen nun spätestens seit dem 01.01.2021 alle kapitalmarktorientierten Unternehmen in der Europäischen Union ihre Primary Financial Statements mit Elementen aus der IFRS-Taxonomie taggen und den Bericht im iXBRL-Format veröffentlichen.

Durch die Pflicht zur Prüfung der ESEF-Informationen entfällt der zeitliche Puffer bei der Offenlegung; die ESEF-Meldung muss zeitgleich mit der Aufstellung des Jahresabschlusses final erstellt sein. Zusätzlich ist die nächsten Anforderung durch ESEF auch bereits definiert: Für den Jahresabschluss 2022 wird das Textblock-Tagging verpflichtend sein. Dabei müssen nicht nur einzelne Zahlen getaggt werden, auch die Texte der Anhangangaben müssen mit einem entsprechenden Tag versehen werden. Da die Struktur und Inhalte der Texte des Anhangs deutlich volatiler sind als die Struktur der bisher zu taggenden Primary Financial Statements, gehen hiermit besondere Anforderungen an den Erstellungsprozess einher.

Neben den Erweiterungen zum ESEF-Reporting steht ab 2023 als nächste Herausforderung ein erweitertes, verpflichtendes Nachhaltigkeitsreporting auf der Agenda. Im Zuge der „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD) werden innerhalb der EU erheblich mehr Nachhaltigkeitsinformationen im Rahmen der nichtfinanziellen Berichterstattung veröffentlicht. Was bereits jetzt feststeht, ist die Vielzahl der Herausforderungen für die betroffenen Unternehmen. Die fachliche, konzern- und unternehmensweite Abstimmung, die Bereitstellung und Beurteilung der Zahlen sowie

Texte und auch die Erweiterung des bisherigen Reportingprozesses aufgrund der vielen betroffenen Stakeholder und Datenquellen werden Teil des Reportings sein.

In Europa ist eine erhebliche Anzahl von Unternehmen durch diese Anforderungen betroffen. Die Zahl wird in den Folgejahren noch weiter zunehmen. Für den Geschäftsbericht 2023 sind alle kapitalmarktorientierten Unternehmen zu einer Veröffentlichung verpflichtet. Ab dem Jahr 2025 werden alle „großen“ Gesellschaften mit mehr als 250 Mitarbeitern, einem Umsatz von mehr als 40 Millionen Euro oder einer Bilanzsumme von mehr als 20 Millionen Euro zusätzlich betroffen sein.

An der Erstellung eines Geschäftsberichts, insbesondere des Anhangs, sind bei kapitalmarktorientierten Unternehmen viele interne sowie externe Stakeholder beteiligt. Folgende Funktionsbereiche der Unternehmen sind in der Regel in den Erstellungsprozess eines Geschäftsberichts involviert: Rechnungswesen, Unternehmenskommunikation, Investor-Relations (IR), Controlling, Treasury, Human Resources (HR), Environmental, Social und Governance (ESG) oder Mergers & Acquisitions (M&A). Hinzu kommen ggf. externe Beteiligte wie Designagenturen, Übersetzungsagenturen oder auch die Wirtschaftsprüfer, und das alles vor dem Hintergrund immer enger werdender Termine und eines angestrebten Fast Close, unter dem die Berichtsqualität natürlich nicht leiden darf.

Um die enormen Anforderungen an den Prozess der Finanz- und Geschäftsberichterstellung in den Griff zu bekommen, wird schnell der Ruf nach einem „Tool“ in Form eines Disclosure-Management-Systems (DMS) laut.

Die zu Recht definierten Erwartungen und Ziele, die mit der Implementierung einhergehen, sind dabei unter anderem:

1. Prozesse
  - a. Steigerung der Effizienz durch Automatisierung des Prozesses
  - b. Erhöhung der Transparenz und damit Stärkung des internen Kontrollsystems (IKS)
  - c. Reduzierung des Koordinationsaufwands, intern wie extern
  - d. Aufbau eines End-to-End-Prozesses vom Quellsystem bis zum finalen Bericht
  - e. Integration der Compliance-Anforderungen (z.B. ESEF, ESG, Basel III) in den Gesamtprozess
  - f. Reduktion der Prozessrisiken

2. Berichte
  - a. Erhöhter und vereinfachter Fokus auf die Berichtsqualität
  - b. Sicherstellung der (Daten-)Konsistenz im Bericht
  - c. Unterstützung der Mehrsprachigkeit von Berichten, inklusive der (Daten-)Konsistenz
  - d. Erhöhung der Nachvollziehbarkeit von Änderungen, im Idealfall ein Full-Audit-Trail
  - e. Einfache Integration der Änderungen, im Speziellen auch der Last-Minute-Anpassungen
  - f. Einfache Integration des Berichtslayouts
  
3. Kosten
  - a. Reduktion der direkten und indirekten Kosten der Berichterstellung
  - b. Reduktion der internen und externen Prozesskosten
  - c. Reduktion der laufenden internen Betriebskosten durch Hosting/Software-as-a-Service (SaaS)

Ein solches DMS kann seine Wirkung jedoch nur dann entfalten, wenn auch der dahinterliegende Prozess sauber durchdacht ist. Im Rahmen dieses Artikels zeigen wir auf, welche Prozessschritte häufig zu Problemen führen, welche Stakeholder unbedingt zu involvieren sind und welche Anforderungen an ein modernes Disclosure-Management-System gestellt werden müssen.

## **12.2 Modernes Disclosure-Management im Zusammenspiel mit unterschiedlichen Prozessbeteiligten**

### **12.2.1 Interne Stakeholder**

In die Erstellung der Finanz- und Geschäftsberichte sind in einem Unternehmen verschiedene Funktionsbereiche eingebunden. So sind bei kapitalmarktorientierten Unternehmen im Durchschnitt 30 bis 40 Personen an dem Prozess der Geschäftsberichterstellung beteiligt. Unsere Projekterfahrungen zeigen, dass viele dieser Personen im Rechnungswesen arbeiten und weitere beteiligte Personen aus anderen Abteilungen kommen, wie Unternehmenskommunikation, IR, Controlling, Treasury, HR, ESG oder M&A.

Die einzelnen Abteilungen haben dabei jeweils einen anderen Fokus, sowohl in Bezug auf die Berichtsinhalte als auch bezüglich deren Darstellung und der dahinterliegenden Prozesse.

Für das Rechnungswesen ist insbesondere das „Zahlenmanagement“ bedeutsam. Im Anhang eines Geschäftsberichts sind im Durchschnitt über 100 Tabellen mit mehreren Tausend Zahlen zu finden. Zusätzlich werden die Zahlen auch im Fließtext dargestellt. Sie sollten weitestgehend automatisch aus einem Konsolidierungssystem oder einer anderen Datenquelle

befüllt werden. Falls das nicht möglich ist, sollten die Zahlen möglichst einfach manuell gepflegt werden können und Folgeautomatisierungen ermöglichen. Wenn beispielsweise eine manuell gepflegte Zahl an einer Stelle im Bericht eingefügt wird, soll sie an anderen Stellen im Bericht automatisiert übernommen werden.

Nach unserer Erfahrung lassen sich im Durchschnitt 60 bis 80 % der Zahlen im Geschäftsbericht automatisch befüllen, indem sie mit einem oder mehreren Vorsystemen verknüpft werden. Idealerweise ordnet man den Zahlen dabei direkt die Konten, Bewegungsarten etc. zu, aus denen sie dann automatisch befüllt werden können. Die manuellen Anpassungen sollen bei einem erneuten Import der Zahlen für die unveränderten Werte aus dem Quellsystem nicht überschrieben werden. Die veränderten Zahlen aus dem Quellsystem sollen bei einem erneuten Import übersichtlich angezeigt werden.

Trotz des hohen Grads an Automatisierung verbleibt dennoch ein gewisser Anteil von Zahlen, die auf andere Weise befüllt werden. Die Datenquelle hierfür bilden häufig komplexe Excel-Berechnungsschemata, manuelle Zulieferungen oder externe Dokumente. Ein Disclosure-Management-System muss auch mit diesem „Rest“ der Zahlen auf einfache Art und Weise umgehen können.

Zusätzlich zu den automatisierten Prozessen zur Erhaltung der Datenkonsistenz sollte auch die individuelle Validierung der Zahlen einfach möglich sein und systemseitig unterstützt werden. Dabei darf es keine Rolle spielen, ob eine Tabelle manuell oder automatisch befüllt wird. So sollte z. B. eine Validierung der Summen aus den Tabellen im Anhang mit den Positionen der Bilanz oder der GuV ohne Weiteres möglich sein.

Darüber hinaus darf das Thema Datenkonsistenz nicht nur im Rahmen der Phase der Berichterstellung und -finalisierung betrachtet werden; der Phase zur Vorbereitung des nächsten Geschäftsberichts soll ebenfalls eine hohe Bedeutung beigemessen werden. Auch wenn die Vorbereitung frühzeitig beginnt und ein entsprechender zeitlicher Vorlauf vorhanden ist, muss man eine zeitaufwendige Vorbereitung der Tabellen für die nächste Berichtsperiode kritisch hinterfragen. In modernen DMS-Systemen kann der Roll-forward-Prozess systemseitig einfach und schnell durchgeführt werden. Unter dem Blickwinkel der Datenkonsistenz heißt das, dass der Bericht „sauber“ vorgerollt und für den nächsten Abschluss vorbereitet wird:

- Es wird ein neuer Bericht angelegt, der alte steht als archivierte Version zusätzlich zur Verfügung.
- Sämtliche Werte innerhalb der Tabellen werden von einer Periode in die Vorperiode in nur wenigen Sekunden in alle Tabellen verschoben, unabhängig davon, ob es sich um importierte, manuell gerundete oder manuell gepflegte Werte handelt.

- Sämtliche im Fließtext hinterlegte Werte werden durch die vorgerollten Werte automatisch ersetzt.
- Datums- und Zeitangaben wie z. B. Jahres- und Quartalsinformationen im Fließtext, aber auch in den Tabellen werden auf Knopfdruck aktualisiert.

Systemseitiges Vorrollen der Berichte sorgt also dafür, dass innerhalb von Sekunden ein neuer Bericht entsteht, mit dem man direkt in den nächsten Abschlussprozess starten kann. Außerdem kann durch einen automatisierten Prozess sichergestellt werden, dass sämtliche Werte in den Vergleichsperioden den veröffentlichten Werten aus der letzten Berichtssaison entsprechen.

Die Funktionsbereiche Unternehmenskommunikation und Investor-Relations sind für große Teile des Berichts verantwortlich, die Zulieferung von anderen beteiligten Abteilungen erfolgt dabei häufig in der Form, dass die Inhalte per Mail an einen Mitarbeiter geschickt werden. Dieser Mitarbeiter ist dann aufgefordert, die Inhalte im Geschäftsbericht einzupflegen.

Der beschriebene Prozess stellt einen Flaschenhals bei der Erstellung des Geschäftsberichts dar und birgt hohe Prozessrisiken. Die Mailflut wird schnell unübersichtlich und, es kann zu inhaltlichen Missinterpretationen kommen. Der Qualitätssicherungsprozess ist dabei schwer zu organisieren. Auch an dieser Stelle kann ein modernes Disclosure-Management-System zum Einsatz kommen. Wenn alle am Prozess beteiligten Personen Zugang zum System haben, kann jeder seine Änderungen selbst vornehmen. „Stille Post“-Effekte können so vermieden werden.

Damit ein Prozess über alle Funktionsbereiche hinweg gesteuert werden kann, ist eine durchgehende Transparenz der Änderungen unabdingbar. Die Verantwortlichen für den Geschäftsbericht müssen jederzeit den aktuellen Berichtsstand mit einzelnen Änderungen und deren Historie einsehen und einfach nachvollziehen können. Auch müssen Teile des Berichts aktiv gesperrt werden können, wenn sie nicht mehr verändert werden sollen. Bei der Erstellung des Berichts durch die internen Stakeholder und dem damit verbundenen verteilten Arbeiten kommen bereits wesentliche Vorteile eines Disclosure-Management-Systems zum Tragen:

- Reduzierung der manuellen Arbeiten sowie des Koordinationsaufwands
- Stärkung des internen Kontrollsystems (IKS) durch Validierungen
- Vieraugenprinzip und Nachvollziehbarkeit aller Änderungen
- Optimierter Berichterstellungsprozess und damit einhergehend eine erhöhte Berichtsqualität

### 12.2.2 Grafikagentur

Die konkrete Art und Weise, wie ein Geschäftsbericht veröffentlicht wird, hat sich in den letzten Jahren stark geändert. Vor 10 Jahren wurde die überwiegende Zahl der Berichte auf Papier gedruckt. Nach einer Studie der Universität Wien in Zusammenarbeit mit der Agentur nexxar aus dem Jahr 2019 ist die Druckauflage bei großen Konzernen um 90 % gesunken. Dieser Trend erscheint unumkehrbar. In Zeiten, in denen Nachhaltigkeit eine immer größere Rolle spielt, ist es schwer vermittelbar, Finanzberichte zu drucken. Der vereinfachte Zugang zu digitalen Inhalten hat in den letzten 10 Jahren zusätzlich zu diesem Trend beigetragen.

Wie sieht aber die elektronische Veröffentlichung im Detail aus? In der Regel wird ein PDF-Dokument zum Download auf der Homepage bereitgestellt. Dieses ist teilweise für eine bessere Online-Lesbarkeit optimiert. Die einfachste Möglichkeit ist dabei die Darstellung der Inhalte im Querformat. Auf Bildschirmen ist dieses besser darstellbar als das Hochformat.

Viele der PDF-Dokumente sind weiterhin auf die Druckvariante ausgerichtet. Als Beispiel: Ein zweispaltiges Layout wirkt im Papierausdruck übersichtlich, die Lesbarkeit am Bildschirm leidet jedoch enorm. Auch große Tabellen, wie der Eigenkapitalspiegel oder die Segmentberichterstattung, werden häufig immer noch auf zwei separate Seiten aufgeteilt und dargestellt. Das ist zwar für einen Papierausdruck unbedingt erforderlich, damit die Darstellung nicht zu klein wird, bei einem am Bildschirm gelesenen Dokument ist es jedoch unpraktisch. Hier ist die Darstellung der Tabelle einfach auf einer Seite, und zwar in etwas kleinerer Form, besser lesbar. Im PDF kann man mit wenigen Umdrehungen am Mausrad die Tabelle heranzoomen.

Wir sind überzeugt, dass die elektronische Veröffentlichung von PDF-Dokumenten nur einen Zwischenschritt darstellt. Inwiefern besteht die Notwendigkeit, sich überhaupt noch an ein Seitenformat bei der elektronischen Veröffentlichung zu halten, welches durch die PDF-Datei vorgegeben wird? Bei der Diskussion muss man zusätzlich das geänderte „Leseverhalten“ von Finanz- und Geschäftsberichten berücksichtigen. Die Verwendung von unterschiedlichen Endgeräten mit verschiedensten Anforderungen an die Darstellung, z. B. dem stationären Rechner, Notebooks, Tablets oder Handys, bringen individuelle Anforderungen an die optimierte Darstellung mit sich. Das PDF im DIN-A4-Format kann der Vielfalt der Anforderungen nur bedingt gerecht werden.

Wenn man diesen Weg konsequent weiterdenkt, muss zwangsläufig die elektronische Veröffentlichung als HTML-Bericht in Erwägung gezogen werden. Ein Online-Bericht passt sich automatisch an das Format des genutzten Geräts an und kann zusätzlich mit weiteren Funktionen, wie z. B. einer aktiven Lesersprache, verbunden werden.

Aber nicht nur die Art der Veröffentlichung, sondern auch der Prozess der Gestaltung muss unter dem Blickwinkel Grafik und Layout betrachtet

werden. Ein klassischer Prozess sieht so aus, dass intern ein relativ einfach gestaltetes Dokument erstellt und verwendet wird. Die verschiedenen Versionen werden dann an eine Grafikagentur gesendet, die es neu setzt, gestaltet und dem Fachbereich anschließend zum Proofreading zur Verfügung stellt – ein höchst manueller Prozess, der wieder mit einem hohen Prozessrisiko verbunden ist, interne sowie externe Ressourcen bindet und mit höheren Kosten einhergeht.

Moderne Disclosure-Management-Systeme, wie SmartNotes, ermöglichen ein sogenanntes automatisiertes Roboterlayout. Hier werden durch das unternehmensindividuelle Corporate Design vorgegebene Gestaltungsmerkmale automatisiert auf die Texte und Tabellen des Berichts angewendet. Damit sieht jeder Berichtsteil von Anfang an im Erstellungsprozess genauso aus wie in der später final veröffentlichten Version.

Ein Roboter ist kein Designer, gewisse manuelle Optimierungen, die sonst durch den Grafiker erfolgen, sind nicht möglich. Häufig sieht das Roboterlayout besser aus als die manuell gestaltete Tabelle, weil es hochgradig standardisiert ist und konsistent auf jede Tabellenvariante angewendet wird. In jedem Fall lässt sich der Prozess durch den Einsatz eines Roboterlayouts deutlich verschlanken. Und nicht nur das: Durch den Wegfall eines großen Teils der externen Agenturkosten kann das Projekt zur Einführung eines Disclosure-Management-Systems finanziert werden.

Bei einer Entscheidung für den Layoutroboter sollte die Gestaltung des Berichts für den Roboter optimiert werden. Der Versuch, jede Spezialität, die vorher manuell durch den Grafiker gesetzt wurde, z. B. nicht einheitlich gestaltete Tabellenüberschriften, durch den Roboter nachzuempfinden, legt dem Roboter künstlich Fesseln an. Die Idee eines Roboterdesigns ist ein schönes, kundenindividuelles und gleichzeitig hoch standardisiertes und einheitliches Layout, das jedoch ohne aufwendige Sonderlocken auskommt. In der Regel können 90 bis 95 % des Layouts eines von einer Agentur gesetzten Berichts automatisiert dargestellt werden. Einzelne Seiten mit einem besonders anspruchsvollen Layout können weiterhin in Adobe InDesign aufbereitet und in den Gesamtbericht integriert werden.

Die Entscheidung über den Prozess der Gestaltung und die Art der Veröffentlichung muss nicht zeitgleich mit der Einführung eines Disclosure-Management-Systems getroffen werden. Der Start ist mit dem klassischen Prozess möglich. Im späteren Verlauf kann auf ein Roboterlayout umgestiegen werden. Dennoch sollten der Gestaltungs- und Veröffentlichungsprozess von Beginn an durchdacht werden.

### 12.2.3 Übersetzer

Um den Geschäftsbericht in weitere Sprachen zu übersetzen, arbeiten viele Unternehmen mit einer externen Übersetzungsagentur zusammen. Manche Unternehmen nehmen die Übersetzung selbst vor und arbeiten in zwei

oder mehr Sprachen parallel. In diesem zweiten Fall muss die Arbeit mit mehreren Sprachen zwangsläufig durch das Disclosure-Management-System unterstützt werden. Beispielsweise müssen Dezimal- und Tausender-trennzeichen korrekt in unterschiedlichen Sprachen dargestellt werden, Anpassungen von Zahlen müssen aus der führenden in die weiteren Sprachen automatisch übertragen werden und es muss die grundsätzliche Möglichkeit geben, Texte in unterschiedlichen Sprachen zu erfassen.

Übersetzungsagenturen arbeiten meistens mit sogenannten Translation-Memory-Systemen. Diese Systeme „merken“ sich, welche Abschnitte bereits übersetzt worden sind. Neue Versionen eines Quelldokuments werden daraufhin analysiert und der Übersetzer muss nur noch die fehlenden Abschnitte des Berichts übersetzen.

Ein weiterer Vorteil von Translation-Memory-Systemen ist, dass der Übersetzer frühzeitig in den Prozess der Übersetzung eingebunden werden kann. Ein Unternehmen kann heute eine erste Version des Lageberichts, morgen eine zweite und übermorgen den vollständigen Anhang an den Übersetzer schicken. Das Translation-Memory-System kann durch jedes der Dokumente „angefüttert“ und schlauer gemacht werden. Am Ende ist es so schlau, dass der finale Bericht fast komplett automatisch übersetzt werden kann.

Bei dem beschriebenen Prozess mit der Übersetzungsagentur ist es nicht zwingend, dass im Disclosure-Management-System beide Sprachen gepflegt werden. In der Praxis kommt es jedoch häufig zu hybriden Ansätzen. Die Fließtexte werden vom Übersetzer übersetzt, bei der Übersetzung der Tabellen besteht dagegen häufiger der Wunsch, dass die Unternehmen dies selbst übernehmen können. Damit kann den Fachtermini und auch dem unternehmensspezifischen Wording Rechnung getragen werden, ohne in eine entsprechende Abstimmung mit den Übersetzern einsteigen zu müssen. Aber auch der zeitliche Ablauf ist häufig so, dass zwar eine erste Übersetzung durch die externe Agentur erfolgt, der letztendliche Feinschliff jedoch wieder im Unternehmen gemacht wird. Zusätzlich stellt sich bei externen Übersetzungen auch immer die Frage nach der Archivierung der entsprechenden Berichtsversionen.

Diese hybriden Ansätze stellen damit eine besondere Anforderung für ein Disclosure-Management-System dar. Das extern übersetzte Dokument muss wieder zurück in das Disclosure-Management-System eingespielt werden können, damit eine erneute und dann ggf. finale Aktualisierung der Zahlen innerhalb der übersetzten Berichte erfolgen kann. Gerade auch bei Late Adjustments der Zahlen erhält der Fachbereich so die Möglichkeit, bis zur letzten Minute in dem Dokument zu arbeiten, ohne auf einen Abstimmungsprozess mit dem Übersetzer Rücksicht nehmen zu müssen.

#### 12.2.4 Wirtschaftsprüfer

Moderne Disclosure-Management-Systeme bieten nicht nur die Möglichkeit individueller Workflows für die Finanz- und Geschäftsberichte, sondern auch die Möglichkeit, diese an die individuellen Berichterstellungsprozesse anzupassen und zu optimieren. Eine Möglichkeit ist dabei die direkte Einbeziehung des Wirtschaftsprüfers in den Erstellungsprozess, natürlich mit der Möglichkeit, den genauen Zugriff auf die Berichtsinhalte über die Berechtigungen zu steuern und interne Erstellungs- und Abstimmungsprozesse weiterhin intern zu halten.

Die Entscheidung, ob dem Wirtschaftsprüfer ein Zugang zum Disclosure-Management-System gewährt wird, wird von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich getroffen. Viele Unternehmen nutzen ihr Disclosure-Management-System, um den Prozess der Prüfung zu optimieren und zu verschlanken. Dabei ist es hilfreich, wenn die Software Funktionalitäten bietet, um zusätzliche Unterlagen zu einzelnen Kapiteln abzulegen und zu archivieren. Das können beispielsweise Gutachten zu Pensionsrückstellungen oder Impairment-Tests zum Kapitel Goodwill sein. Der Prüfer hat anschließend die Möglichkeit, die Datenherkunft der Zahlen zu überprüfen. Im Idealfall ist auch eine Disclosure-Checklist-Funktionalität integriert, so dass die Vollständigkeit der Anhangangaben direkt nachvollzogen werden kann.

Viele Unternehmen gewähren ihren Wirtschaftsprüfern keinen Zugriff auf das Disclosure-Management-System, stattdessen werden dem Wirtschaftsprüfer Berichtsversionen zur Verfügung gestellt. Auch im Prozess der Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer sind hybride Lösungen denkbar, z. B. kann der Wirtschaftsprüfer zu einem späteren Zeitpunkt den Zugriff auf das System erhalten, erst dann, wenn die Inhalte eine bestimmte Stufe innerhalb des definierten Workflows erreicht haben.

#### 12.2.5 Interne IT

On premise oder in der Cloud? Diese Frage sollte sich zu Beginn des Projektes zur Einführung eines Disclosure-Management-Systems gestellt werden. Durch die Coronakrise wurde bei vielen Unternehmen der Fokus auf die Digitalisierung gelegt, sodass Cloud-Lösungen immer wichtiger werden.

Eine On-Premise-Installation kann mehrere Nachteile haben. Darunter fällt, dass eigene Server betrieben werden müssen. Das bindet interne (IT-)Ressourcen und führt zum Teil wegen hoher interner Verrechnungssätze zu höheren Kosten. Der Hauptnachteil bei vielen Unternehmen ist ein sehr zäher Aktualisierungsprozess, wenn neue Versionen einer on premise installierten Software eingespielt und bereitgestellt werden sollen.

Softwarehersteller bringen in der Regel wöchentlich oder monatlich neue Versionen (Patches, Updates) ihrer Software heraus. Im Falle der Nutzung des DMS als Cloud-Lösung können diese Versionen sofort eingespielt und damit den Kunden bereitgestellt werden – ein bedeutender Vorteil, da

Verbesserungen den Nutzern direkt zur Verfügung stehen und Softwarehersteller auf neue Anforderungen direkt und kurzfristig reagieren können.

Die Software ist durch diesen Prozess immer auf dem neuesten Stand. In deutlichem Kontrast dazu steht der klassische Aktualisierungsprozess von On-Premise-Lösungen in vielen Unternehmen. Softwareprodukte werden in der Regel nur sehr selten aktualisiert. Zusätzlich gibt es häufig eine „Frozen Zone“, also einen gewissen Zeitraum, in dem keine Softwareupdates eingespielt werden dürfen.

Ein aktuelles Beispiel sind die ESEF-Einführung und die ständigen Änderungen der regulatorischen Anforderungen, die sehr kurzfristig in der Software umgesetzt werden mussten. Als Softwarehersteller konnten wir immer kurzfristig und zeitnah eine aktualisierte Version bereitstellen, sodass unsere Cloud-Kunden immer mit dem aktuellen Stand der auf die neuen Anforderungen ausgerichteten Funktionalitäten arbeiten konnten. Unsere On-Premise-Kunden hatten die Herausforderung, mit der internen IT Softwareupdates in der „heißen Berichtsphase“ zu koordinieren. In diesem Fall haben wir gemeinsam mit unseren On-Premise-Kunden immer eine Lösung gefunden, für unsere Kunden mit einer Cloud-Lösung war es wesentlich einfacher.

Stabilität wird nicht durch möglichst wenige Softwareupdates erreicht – ganz im Gegenteil: Die stabilste Lösung ist die, bei der jedes Softwareupdate schnell und effizient eingespielt wird. Wir sind deshalb überzeugt, dass sich der Siegeszug der cloudbasierten Softwarelösungen nicht aufhalten lässt.

### **12.2.6 Regulierungsbehörden**

Bei kapitalmarktorientierten Unternehmen war das European Single Electronic Format ein wichtiger Schritt im Hinblick auf die standardisierte Einreichung der Geschäftsberichte. ESEF löst für diese Unternehmen die lokalen Einreichungsformate ab.

Hinsichtlich des Prozesses zur Erstellung der ESEF-Meldung sind von den Unternehmen mehrere Entscheidungen zu treffen. Zum einen handelt es sich um die Make-or-buy-Entscheidung: „Nehme ich das Tagging selbst vor oder lasse ich die ESEF-Meldung durch einen Dienstleister erstellen?“ Durch die Prüfungspflicht der ESEF-Informationen lässt sich die Verantwortung für das korrekte Tagging nicht an einen externen Dienstleister delegieren. In der Praxis gibt es daher eine klare Tendenz zu selbst erstellten ESEF-Meldungen.

Die andere Entscheidung ist zwischen Built-in und Bolt-on zu treffen: „Erstelle ich die ESEF-Meldung mit einem Bolt-on-Tool und lasse den sonstigen Prozess unverändert oder optimiere ich direkt den ganzen Erstellungsprozess und führe eine Disclosure-Management-Software ein?“ Wenn der

Blick ausschließlich auf ESEF gerichtet wird, so sind beide Varianten in den ersten zwei Jahren, in denen nur die Primary Financial Statements getaggt werden mussten, noch gleichwertig. Sobald jedoch weitere Anforderungen hinzukommen, z. B. das Textblock-Tagging oder ein Tagging weiterer Anhangangaben, wird das Pendel weiter in Richtung der Built-in-Lösung ausschlagen.

Für die Einreichungsformate der Geschäftsberichte der nicht kapitalmarkt-orientierten Unternehmen gibt es in den unterschiedlichen EU-Ländern weiterhin einen bunten Strauß der Formate. In Einzelfällen sind es iXBRL-Formate (z. B. UK, Niederlande), in sehr vielen Fällen aber auch XML-basierte Formate (z. B. Deutschland). Ganz standardisieren lässt sich das nicht, da auch der zugrunde liegende Rechnungslegungsstandard von der Gesetzgebung des jeweiligen Landes abhängt. Es ist jedoch zu hoffen und auch zu erwarten, dass im Hinblick auf das elektronische Berichtsformat

### **12.3 Funktionalitäten von SmartNotes**

Die Disclosure-Management-Lösung SmartNotes steigert die Effizienz der Erstellung von Finanz- und Geschäftsberichten und hilft Ihnen bei der Umsetzung eines validen ESEF- oder ESG-Reportings.

Neben dem XBRL-Tagging unterstützt SmartNotes den kompletten End-to-End-Prozess vom Datenimport aus unterschiedlichsten Vorsystemen, wie z. B. dem Konsolidierungssystem, bis hin zum druckfertigen Layout oder zum Online-Bericht.

Gleichzeitig bietet unsere Berichtssoftware eine Vielzahl von Zusatzfunktionen, um die professionelle Arbeit Ihrer Mitarbeiter zu unterstützen und nicht wertschöpfende Tätigkeiten zu eliminieren. So führen z. B. Änderungen bei einem Datenimport zu einer Aktualisierung der betroffenen Inhalte in den Tabellen, im Fließtext und in allen Sprachvarianten Ihrer Geschäftsberichte.

Mit unserem individualisierbaren Rollenkonzept, den flexiblen und dokumentenspezifischen Berichtsworkflows und dem vollständigen Audit-Trail bieten wir Ihnen Revisionssicherheit basierend auf Ihren eigenen, individuellen Anforderungen.

Weitere prozessoptimierende Funktionen sind z. B. die integrierte, „echte“ Vorröllfunktion mit den importierten Werten, Rundungen, manuelle Anpassungen, erstellte Tags und Fußnoten, die in das nächste Jahr fortgeschrieben werden können und in einem neuen Bericht mit aktualisierten Stichtagsinformationen zur Verfügung stehen. Die integrierte Disclosure-Checklist-Funktion erlaubt es Ihnen, die Vollständigkeit der Anhangangaben zu dokumentieren und zu überprüfen und mit Ihrem Prüfer abzustimmen.

Das „SmartNotes FACTORY Modul“ erlaubt die Erstellung gleichartiger Berichte, z. B. von Einzelabschlüssen, „am Fließband“ – auf Knopfdruck vervielfältigt und aktualisiert aus einem Masterdokument, aber jeder einzelne Bericht mit einem eigenen Datenhaushalt sowie individuell anpassbaren Berichtsstrukturen und Text- und Tabelleninhalten.

SmartNotes steht sowohl als SaaS wie auch als On-Premise-Version zur Verfügung.

#### **12.4 Fazit**

Die vielschichtigen Anforderungen an den Prozess der Geschäftsberichterstellung sowie die hohe Anzahl beteiligter Stakeholder lassen sich ohne den Einsatz einer Disclosure-Management-Lösung kaum noch bewältigen. Die Zahlen des Berichts sollten automatisch gefüllt und validiert werden, viele Personen müssen gleichzeitig an einem Bericht arbeiten können und Änderungen müssen nachvollziehbar sein. Die Gestaltung des Berichts muss unterstützt und der Übersetzungsprozess gemanagt werden. Insbesondere für diese beiden Aspekte gibt es nicht den einen Königsweg, sondern unterschiedliche Varianten, die alle ihre Berechtigung haben. Das System sollte sowohl on premise als auch in der Cloud zur Verfügung stehen, um sämtliche IT-Anforderungen erfüllen zu können. Nicht zuletzt sollte es durch einen zertifizierten XBRL-Prozessor für alle aktuellen (ESEF) und zukünftigen (ESG) regulatorischen Anforderungen gerüstet sein.



## 13 Autorenverzeichnis



### Dr. Carsten Bange

Dr. Carsten Bange gilt als einer der führenden Experten für den Data, Analytics und CPM-Softwaremarkt. Zusammen mit seinem 50köpfigen Team bei BARC unterstützt er seit über 20 Jahren Anwenderunternehmen bei ihren Entscheidungen zu Strategie, Datenarchitektur und Softwareauswahl. Neben Marktstudien und der individuellen Beratung bietet BARC auch die führenden Technologie-Konferenzen im CPM-Markt an, z.B. die jährliche Konferenz „Digital Finance und Controlling #DFC“.



### Prof. Dr. Christian Bär

- Jahrgang 1975
- Studium BWL mit dem Schwerpunkt Unternehmensbesteuerung
- Promotion zum Dr. rer. pol. an der technischen Universität Chemnitz
- Berufung zum Professor für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Projekt- und Prozessmanagement an der Steinbeis Universität Berlin
- Vorlesungsschwerpunkte: Projekt- und Changemanagement, Leadership, Organisationsentwicklung und allgemeine BWL
- Seit 1999 bei DATEV in verschiedenen Funktionen im Außendienst und der Entwicklung tätig
- Aktuell CTO und verantwortlich für die gesamte Entwicklung, Infrastruktur

**Charlotte Bree**

Charlotte Bree ist Expertin in dem Bereich Disclosure Management des Reportings. Sie begann ihre Karriere bei KPMG, nach erfolgreichem Abschluss des Bachelorstudiums an der Bocconi Universität und Masterstudiums an der IE University. Sie hat Erfahrung in Finanztransformationsprojekten und eine Vielzahl von Berichts- und Planungslösungen in verschiedenen Branchen implementiert. Sie begleitet Unternehmen durch alle Projektphasen, von der Anforderungserfassung über das Lösungsdesign bis hin zum erfolgreichen Go-Live, und fungiert als Vermittlerin zwischen Fachbereich und IT, um Geschäftsanforderungen optimal in technische Lösungen umzusetzen.

**Niklas Buchholz**

Niklas Buchholz begleitet Unternehmen bei der digitalen Transformation des Finanzbereichs. Hierbei liegt sein Schwerpunkt in der fachlichen und technischen Konzeption und Implementierung von zukunftsfähigen Corporate Performance Management-Systemen für die integrierte Unternehmenssteuerung. Darüber hinaus beschäftigt sich Herr Buchholz mit Lösungsansätzen zur Integration von Financial- und ESG-Reporting.

Nach Abschluss einer Berufsausbildung zum Industriekaufmann absolvierte Herr Buchholz einen Bachelorabschluss in Wirtschaftsprüfung und Controlling an der HS Stralsund und einen Masterabschluss in Accounting und Management an der WWU Münster. Im Jahre 2018 begann er seine Karriere bei KPMG im Consulting.



**Martin Bulitta**

- Jahrgang 1966
- Ausbildung zum Bankkaufmann
- Studium BWL mit den Schwerpunkten Controlling, Industriebetriebslehre und strategisches Management
- 1995 Unternehmensberater bei Andersen Consulting (heute Accenture)
- Seit 1999 bei DATEV in verschiedenen Funktionen in Außendienst und Entwicklung tätig



**Jürgen Diehm**

Jürgen Diehm ist Partner bei der PAS Financial Advisory AG. Er berät seit mehr als 20 Jahren Unternehmen bei der Digitalisierung und Optimierung von Prozessen, Systemen sowie der zukunftsfähigen Ausgestaltung des Betriebsmodells und der Organisation im Finanz- und Rechnungswesen. Er ist amerikanischer Wirtschaftsprüfer (CPA) und Autor verschiedener Fachbücher und Veröffentlichungen im Bereich Rechnungswesen und Controlling. Vor seinem Start bei der PAS hatte er Stationen als Partner einer Beratung im Finanz- und Rechnungswesen sowie einer mittelständischen Prüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft.

**Thilo Edinger**

- Jahrgang 1971
- Kaufmännische Ausbildung
- Studium BWL mit den Schwerpunkten Steuerlehre, Steuerrecht, Prüfungswesen und strategisches Management
- Promotion zum Dr. rer. pol. am Lehrstuhl für betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Prof. Dr. Wolfram Scheffler, FAU Erlangen-Nürnberg
- Seit 2001 bei DATEV in unterschiedlichen Projekten der betriebswirtschaftlichen Beratung, Rechnungswesen und Unternehmen online.
- Aktuell Product Owner für den Themenbereich Accounting Solutions Financial Statements

**Prof. Dr. Sandy Eggert**

Sandy Eggert ist Professorin für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und leitet dort den Studiengang Wirtschaftsinformatik (Bachelor) sowie die Facheinheit Wirtschaftsinformatik. Zudem beschäftigt Sie sich seit mehr als 15 Jahren mit dem ERP-Markt und berät Unternehmen bei der Auswahl von Softwarelösungen. Außerdem ist sie die Herausgeberin der Fachzeitschrift ERP Information.



**Valentin Eliasch**

Valentin Eliasch ist seit über 13 Jahren als Berater im Bereich Corporate Performance Management tätig. Sein Fokus liegt dabei auf Optimierung und Digitalisierung der Prozesse und der Systeme in den Finanzabteilungen. Neben der fachlichen Begleitung der Projekte ist er verantwortlich für die Projektleitung und die Implementierung der Systeme. Ebenso zeichnet ihn die nachhaltige Betreuung der Kunden aus.



**Luiz Fiuza**

Luiz Fiuza ist bei der „All for One Switzerland AG“ als Expert Consultant in Data & Business Analytics tätig. Er hat an globalen und lokalen Projekten in verschiedenen Branchen für Berichterstattung, Planung und Konzernabschluss mit SAP-Produkten gearbeitet. Sein Beratungsschwerpunkt liegt im Schnittstellenbereich zwischen IT und Business

**Harald Frühwacht**

Harald Frühwacht ist Lead Productmanagement und Senior Strategist bei der insightsoftware Deutschland GmbH. In diese Rolle wechselte er nach mehr als 20 Jahren Führungsverantwortung, davon 15 Jahre als Geschäftsführender Gesellschafter bei der IDL Gruppe. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich betriebswirtschaftliche Informationssysteme und hatte als Geschäftsführer u.a. die Leitung der Bereiche Entwicklung sowie Produktmanagement inne und war maßgeblich für den Ausbau des Produktportfolios hin zum Lösungsspektrum eines ganzheitlichen Anbieters für Financial Performance Management Software verantwortlich. Der Diplom-Kaufmann hat eine Vielzahl von Publikationen veröffentlicht und hatte mehrere Jahre einen Lehrauftrag an der European Business School.

**Thomas Haugg**

Thomas Haugg unterstützt seit mehr als 15 Jahren Konzerne bei der Optimierung und Digitalisierung Ihrer Finanzabteilungen. Er war bei verschiedenen Beratungshäusern beschäftigt und hat dort den Bereich Corporate Performance Management geleitet.

Schwerpunkt seiner Tätigkeit war dabei die Einführung von Konsolidierungs-, Planungs- und Reporting-Lösungen, sowie der Ausbau bestehender CPM-Plattformen für Themen wie IFRS16, Steuerreporting, Verrechnungspreise und weitere Finanzthemen.



**Daniil Kislukhin**

Daniil Kislukhin ist bei der „All for One Switzerland AG“ als Professional Consultant in Business & Process Consulting tätig. Er betreut den Support von Konsolidierungslösungen bei Kunden aus verschiedenen Branchen. Sein Hauptschwerpunkt liegt in der Betreuung von SAP SEM-BCS.



**Dr. Stephan Küster**

Dr. Stephan Küster ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Habilitand an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg. In seiner Forschung untersucht er unter anderem die Auswirkungen von rechnungslegungsrelevanten regulatorischen Maßnahmen mittels Data-Science-Methoden. Darüber hinaus verfügt er über langjährige berufspraktische Erfahrung in der Prüfung von internationalen Konzernabschlüssen sowie bei der Durchführung von Digitalisierungsprojekten im Rechnungswesen.

**Michael May**

Michael P. May, Diplom-Wirtschaftsingenieur (TU), ist Geschäftsführer der s-peers AG, einem auf SAP-Analytics-Technologien ausgerichteten IT-Beratungshaus im Schweizer Markt.

Er selbst berät seit nunmehr fast 20 Jahren Kunden erfolgreich im Kontext Enterprise Performance Management: Hierbei zählen insbesondere Konzernkonsolidierung sowie effizientes Management Reporting mit SAP zu seinen persönlichen Beratungsschwerpunkten.

**Philipp Müller**

Philipp Müller, M.Sc., ist Senior Business Consultant bei BearingPoint im Bereich Finance & Risk mit den Kernthemen Optimierung von Finanz- und Rechnungswesen Prozessen sowie Implementierung von ERP-Systemen.



**Prof. Dr. Peter Preuss**

Prof. Dr. Peter Preuss lehrt Wirtschaftsinformatik an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Stuttgart. Parallel zu seiner Lehrtätigkeit ist Peter Preuss geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung People Consolidated GmbH.



**Dr. Philipp Stampfuß**

Philipp Stampfuß ist Geschäftsführer der AMANA consulting GmbH. Dort ist er verantwortlich für die Produktbereiche Disclosure Management und XBRL. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Software-Entwicklung und beschäftigt sich seit über 15 Jahren mit der letzten Meile der Berichterstattung. Seine Schwerpunktthemen sind dabei die Datenanbindung von Vorsystemen, das Roboter-Layout und die XBRL-Integration.

**Patrick Strehl**

Patrick Strehl ist Manager bei der PAS Financial Advisory AG und seit mehr als 5 Jahren im LucaNet-Umfeld tätig. Nach mehreren Jahren in der Wirtschaftsprüfung und im Accounting startete er 2016 als Senior Berater bei der LucaNet AG. 2018 wechselte er zu einem LucaNet Premium-Partner und war dort maßgeblich am Aufbau der LucaNet Practice beteiligt. Mitte 2022 schloss er sich dem Gründerteam der PAS an, um eine der führenden LucaNet Beratungen in Deutschland aufzubauen.

**Andreas Stock**

Andreas Stock verfügt über langjährige Erfahrung im Beteiligungsmanagement. Bei der zetVisions GmbH ist er seit 2006 an Bord. Als Head of Presales & Customer Success agiert als Schnittstelle zwischen Interessenten, Kunden und dem Produktmanagement und begleitet Projekte im Rahmen des Auswahlprozesses einer Beteiligungsmanagement-Lösung.



**Daniel Stramka**

Daniel Stramka ist Partner bei der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG und startete seine Karriere bei KPMG nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an Ruhr-Universität Bochum im Jahr 2006. Er besitzt langjährige Projekterfahrung im Bereich der Transformation des Finanzbereiches bei vielen Unternehmen und bietet Kunden innovative Lösungen hinsichtlich Design, systemseitiger Umsetzung und Anpassung Ihres Financial Reportings. Dabei agiert er übergreifend und stellt die benötigte Schnittstelle zwischen Business, IT und Digitalisierung in Projekten her. Hierbei ist einer seiner Fokuspunkte die Integration der finanziellen und nicht-finanziellen Berichterstattung insbesondere bzgl. der Herausforderungen rund um ESG Reporting.



**Dr. Eric Trumm**

Dr. Eric Trumm, Diplom-Kaufmann techn. (TU), ist Leiter Innovation und Data Science der s-peers AG, einem auf SAP-Analytics-Technologien ausgerichteten IT-Beratungshaus im Schweizer Markt.

Er selbst berät seit nunmehr über 10 Jahren Kunden erfolgreich im Kontext SAP Analytics: Hierbei zählen insbesondere Unternehmensplanung, Data Warehousing und effizientes Reporting mit SAP zu seinen persönlichen Beratungsschwerpunkten.

**Dr. Wolfgang Voell**

Dr. Wolfgang Völl ist seit Oktober 2021 Partner bei Mazars in der Service Line Consulting. Er hat mehr als 14 Jahre Erfahrung in der Beratung von Unternehmen verschiedener Branchen und Größen, insbesondere in den Bereichen Accounting, Controlling, Performance Management und ESG. Sein Spezialgebiet sind digitale Transformationsprojekte, von der Konzeption, Toolauswahl bis hin zur Implementierung unterschiedlicher Lösungen im SAP sowie Non-SAP-Bereich.

**Karlheinz Weber**

Karlheinz Weber ist seit 1994 SAP-Berater und -Trainer für die Bereiche Finanzwesen und Controlling. In dieser Zeit konnte er zahlreiche SAP-Projekte für Unternehmen in unterschiedlichen Branchen und Ländern mit ihren jeweils eigenen Anforderungen erfolgreich umsetzen. Als SAP-Trainer und Universitätslektor hat er dieses Know-how bis heute in zahlreichen Schulungen an mehrere tausend Teilnehmer kompetent und praxisorientiert weitergegeben. Seit 2015 beschäftigt sich Karlheinz Weber intensiv mit SAP S/4HANA und wird aufgrund seiner Expertise häufig zu Schulungen, Vorträgen, Workshops und Fachbeiträgen zum Thema Accounting in SAP S/4HANA eingeladen.



**Christina Wilbert**

Christina Wilbert ist bei der „All for One Switzerland AG“ als Expert Consultant tätig. Sie hat über 10 Jahre Erfahrung im Finance Bereich und diverse Projekte im Konzernrechnungswesen begleitet. Seit ihrer ersten SAP S/4HANA for Group Reporting Einführung 2019 liegt dort ihr Schwerpunkt.

Ziel dieses Sammelbandes ist es, moderne und innovative Softwarelösungen für das Konzernreporting und die Konzernberichterstattung vorzustellen und deren Einsatzmöglichkeiten zu beleuchten. Dieses Werk richtet sich daher insbesondere an Führungskräfte aus dem Konzernrechnungswesen, an Beratungsunternehmen, die in diesem Bereich tätig sind, sowie an Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und an Wissenschaftler, die die Digitalisierung im Finanzbereich mitgestalten möchten oder an deren Auswirkungen interessiert sind.

ISBN 978-3-910578-00-5

