



# Buch Reportingprozesse optimieren

## Praxislösungen für ein effizientes Rechnungswesen

Klaus Panitz und Carsten Waschkowitz  
Schäffer-Poeschel, 2010

### Rezension

Die Komplexität reduzieren, um Finanzberichte schneller, billiger und trotzdem in hoher Qualität bereitstellen zu können – so lautet der Rat der Experten in diesem Buch. Hätten sie ihren Vorschlag doch nur selbst beherzigt! Das Buch wurde von mehreren Autoren verfasst, die die Zeit-, Qualitäts- und Kostenoptimierungen der Finanzberichterstattung aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten: Einmal setzen sie die Empfehlungen zur Verbesserung bei den Strukturen, dann bei den Systemen oder der Organisation an. Der Effekt: Die Ratschläge wiederholen sich zwangsläufig. Inhaltlich hat das Buch mit seinen zahlreichen Grafiken, Checklisten und Musterformularen das Zeug zum Grundlagenwerk, doch die Redundanzen und der nüchterne Buchhalterstil mit dem übermäßigen Gebrauch substantivierter Verben schmälern das Lesevergnügen. Wer regelmäßige Finanzberichte liest, wird das aber gewohnt sein. Daher empfiehlt *BooksInShort* das Buch allen Profis aus den Bereichen Controlling, Bilanzierung und Investor-Relations.

### Take-aways

- Berichte an den Vorstand oder die Öffentlichkeit müssen immer kurzfristiger bereitgestellt werden.
- Die Berichterstattung kann hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten optimiert werden.
- Es gilt, den Reportingprozess zu vereinfachen, zu standardisieren und zu automatisieren.
- Erledigen Sie möglichst viele Aufgaben bereits lange vor dem Bilanzstichtag.
- Klären Sie Abweichungen und Reklamationen nicht erst bei der Erstellung des Abschlusses.
- Verbesserungen sind beim Einzelabschluss, bei der Meldung der Daten an den Konzern, bei der Konsolidierung und bei der Erstellung des Geschäftsberichts möglich.
- Eine Closing-/Reporting-Factory kann wiederkehrende Abschlussarbeiten übernehmen.
- Erfassen Sie die Finanzdaten im Konzern nach einer einheitlichen Vorgehensweise und nur einmalig.
- Von der Budgetierung über die Vorschau bis zum Reporting soll alles in einem IT-System zu finden sein.
- Ein konsequentes, zentral gesteuertes Richtlinienmanagement verhindert, dass mit alten Dokumenten und nach veralteten Vorgaben gearbeitet wird.

### Zusammenfassung

#### Herausforderungen der Berichterstattung

Egal ob internes Reporting an den Vorstand und den Aufsichtsrat oder externe Berichterstattung an Investoren, Kreditgeber und Kunden – das Rechnungswesen muss Daten immer schneller und dabei in bester Qualität bereitstellen. Die Verlässlichkeit der Zahlen ist oberstes Gebot, auch wenn sich die rechtlichen Vorgaben und Standards laufend ändern. Der Reportingprozess wird dadurch erschwert, dass sich neue Unternehmensstrukturen ergeben oder Akquisitionen in den Konzern zu integrieren sind. Wenn Sie Ihre Berichterstattung optimieren möchten, können Sie an drei Punkten ansetzen:

1. **Zeit:** In mittelgroßen und großen Unternehmen lassen sich etwa neun, in Kleinunternehmen 14 Arbeitstage im Reportingprozess einsparen. Die Stichworte lauten: Standardisierung und Harmonisierung.
2. **Qualität:** Automatisierte Schnittstellen und integrierte Reportingsysteme reduzieren die Fehlerquellen und erhöhen damit die Qualität.
3. **Kosten:** Der Reportingprozess muss einfach, transparent und möglichst automatisiert sein. Dadurch vermeiden Sie, dass Arbeiten doppelt erledigt und Daten

ständig angemahnt werden müssen.

## Prozessoptimierung im Konzern

Der Reportingprozess im Konzern lässt sich wie folgt skizzieren: Die Einzelgesellschaft erstellt ihren Abschluss nach den lokalen Rechnungslegungsstandards und leitet die Daten dann an den Konzern weiter. Das Konzernrechnungswesen konsolidiert die Informationen der Einzelgesellschaften zum Konzernabschluss mit Lagebericht und Anhang, die vom Wirtschaftsprüfer und vom Aufsichtsrat kontrolliert werden. Schließlich veröffentlicht die Presse- oder Investor-Relations-Abteilung des Konzerns die Zahlen in einem Geschäftsbericht. Im Rahmen dieser Prozesskette gibt es zahlreiche Möglichkeiten, einzelne Schritte vorzuziehen, zu vereinfachen, zu standardisieren und zu automatisieren. Hier einige davon:

- Geben Sie den Einzelgesellschaften ausreichend Zeit, die Bilanzierungsvorgaben durchzusehen, zu bewerten und umzusetzen.
- Führen Sie eine „Frozen Zone“ ein, einen Zeitraum vor der Berichterstattung, in dem sich garantiert keine Konzernvorgaben mehr ändern.
- Stimmen Sie den Abschlusszeitplan früh mit dem Abschlussprüfer ab.
- Strittige Fragen zur Bilanzierung sollten für den Wirtschaftsprüfer festgehalten werden.
- Pflegen Sie Stammdaten wie z. B. Beteiligungsverhältnisse und Währungsschlüssel zentral und setzen Sie die Einzelgesellschaften über Änderungen in Kenntnis.
- Ein einheitlicher Kontenrahmen und eine ebensolche Kontenbeschreibung sind zu empfehlen.

„Reporting bezeichnet die systematische, strukturierte und zeitnahe Versorgung verschiedener Adressaten mit erforderlichen konsistenten Informationen.“

Denken Sie darüber nach, welche Arbeiten bereits bei der Erstellung des Einzelabschlusses vor dem Stichtag erledigt werden können, und vereinfachen Sie auch hier:

- Bevor Sie die finanziellen Informationen zur Hand haben, können Sie bereits die nichtfinanziellen Daten – etwa die Mitarbeiterzahl – erfassen.
- Erledigen Sie die Sachanlageninventur mithilfe von Barcodes.
- Nutzen Sie Checklisten und Vorlagen, in denen Dinge wie Aktivierungszeitpunkte oder Abschreibungsmethoden festgelegt sind.
- Klären Sie Abweichungen beim Wareneingang oder beim Preis sowie Reklamationen zeitnah und nicht erst im Zuge der Abschlusserstellung.
- Verkaufen Sie Ihre Forderungen (Factoring).

## Von der Datenübertragung bis zum Geschäftsbericht

Bitten Sie die Einzelgesellschaften, nichtfinanzielle und finanzielle Informationen gesondert zu erfassen. Die Daten zum Einzelabschluss können manuell gesammelt und – am besten zu einem einheitlichen Meldetermin – übermittelt werden. Empfehlenswert ist aber immer, den Datentransfer so weit wie möglich über automatisierte Schnittstellen durchzuführen. Das geht schneller, und da die Einzelgesellschaften die Daten nach der Übermittlung nicht mehr ändern können, ist es auch weniger fehleranfällig.

„Die zentrale Fragestellung für jedes Unternehmen ist: Wie kann, trotz der immer größer werdenden Komplexität, die Berichterstattung zeitnah, qualitativ hochwertig und kostengünstig erfolgen?“

Die Umrechnung in eine einheitliche Konzernwährung erfolgt am besten erst bei der Konsolidierung. Dies ist auch der Punkt in der Prozesskette, bei dem automatische Prüfregeln zur Qualitätssicherung zum Einsatz kommen: Entspricht die Summe der Aktiva der Summe der Passiva? Wenn nein, löst das entweder eine Fehlermeldung oder den Abbruch der Aktion aus. Dokumentieren Sie alle Korrekturen und informieren Sie die Einzelgesellschaften darüber, damit die gleichen Fehler nicht noch einmal passieren. Achten Sie immer auf eine einheitliche Datenbasis, ebensolche Berichtsformate und klar festgelegte Reportingstrukturen.

„Sowohl der Kapitalmarkt als auch interne Entscheidungsträger erwarten, dass die relevanten Informationen immer früher und gezielter verfügbar sind, und zwar idealerweise ohne Qualitätseinbußen und ohne zusätzlichen Aufwand.“

Schließlich wird der Geschäftsbericht erstellt, sozusagen das „Marketingdokument“. Darin finden neben den Finanzzahlen auch die Strategie des Unternehmens und nichtfinanzielle Daten Platz. Versuchen Sie, transparent zu kommunizieren, aber nicht auszuüfern. Die Erstellung bestimmter Textpassagen, z. B. zu den Mitarbeitern oder dem Corporate-Governance-Report, können Sie zeitlich vorziehen, ebenso die Bildersuche.

## Die Optimierung der Organisation

Wie sind die Finanzfunktionen in Ihrem Unternehmen organisiert? Achten Sie darauf, dass alle Verantwortlichkeiten geregelt und die Aufgaben sinnvoll gebündelt sind. Die Berichterstattung müssen Sie immer wieder zu vordefinierten Zeitpunkten erledigen, daher empfiehlt sich der Aufbau einer so genannten Closing-/Reporting-Factory. Diese spezialisierte Einheit kümmert sich um die Abschlussbuchungen, die Erstellung der Bilanz und der Gewinn- und Verlust-Rechnung sowie die Datenmeldungen. Sie überwacht den Terminplan und steht als Ansprechpartner für Reportingfragen zur Verfügung.

„Manuelle Eingriffe wirken sich negativ auf Qualität und Konsistenz der Daten aus.“

Das Ganze funktioniert nach Art der Shared Service Centers: Unternehmensfunktionen werden in separate Organisationseinheiten innerhalb des eigenen Konzerns ausgelagert. Dadurch, dass bestimmte Aufgaben zentral wahrgenommen werden, entstehen Skaleneffekte, die Kosten sinken und die Qualität steigt. Der Aufbau von Shared Service Centers ist im Übrigen eine sehr gute Gelegenheit, Schnittstellen miteinander zu verbinden und Neuerungen im Bereich der IT für das Unternehmen zu nutzen.

## Die Optimierung der Datenstrukturen

Erfassen Sie die Finanzdaten im Konzern nach einer einheitlichen Vorgehensweise und vor allem: einmalig. Alles doppelt Gemoppelte führt zu Fehlern. Die Datenstrukturen – also die Gliederung der Informationen nach Unternehmensebenen sowie nach Ist-, Plan- und Vorschauwerten – müssen, zweckmäßig und von strategischen

Überlegungen geleitet, von der Konzernleitung vorgegeben werden.

„Neben der konsequenten Abbildung des Geschäftsmodells und der Konzernstruktur in den Systemen ist es erforderlich, ein konzerneinheitliches, konsistentes Datenmodell anwendungsübergreifend zu implementieren.“

Vereinheitlichen Sie das interne und externe Reporting (etwa indem Sie darauf verzichten, kalkulatorische Kosten anzusetzen) und die einzelnen Berichte, soweit es geht. Kompliziert wird die Bilanzierung dann, wenn unterschiedliche Bilanzierungsvorschriften – z. B. einmal die International Financial Reporting Standards (IFRS), dann das Handelsgesetzbuch (HGB) – ins Spiel kommen. In diesem Fall können Sie eine parallele Kontenmethode anwenden, bei der Sie die diversen Bewertungsansätze in eigenen Konten erfassen. Den Kontonummern wird je nach Rechnungslegungsstandard eine Kennzahl vorangestellt.

„Unternehmen stehen vor der Herausforderung, eine immer umfangreicher werdende Richtlinienlandschaft organisieren und pflegen zu müssen.“

Bestimmen Sie einen Verantwortlichen dafür, Änderungen von Datenstrukturen auf Anforderung der dezentralen Stellen durchzuführen. Ein Tipp, damit der Verwaltungsaufwand im Rahmen bleibt: Machen Sie Änderungen oder neue Konten kostenpflichtig.

## Die Optimierung der Reportingsysteme

IT-Systeme unterstützen den Rechnungslegungsprozess, z. B. bei der Erfassung von Daten, der Konsolidierung, der Kennzahlenanalyse und dem Dokumentenmanagement. Halten Sie nach Technologieinnovationen Ausschau und setzen Sie auf Automatisierung. Eine 100%ige Automatisierung ist allerdings nicht sinnvoll und zudem gar nicht möglich, da manche Konsolidierungsvorgänge sehr komplex sind. Ein erster Schritt sind aber automatisierte Meldungen der Systeme an andere Systeme innerhalb des Unternehmens. Alle wiederkehrenden Aktivitäten, z. B. Plausibilitätsprüfungen oder Währungsumrechnungen, werden damit beschleunigt und vereinfacht. Dies funktioniert natürlich nur dann, wenn die Datenstrukturen konzernweit einheitlich sind.

„Richtlinien und Standards sind ein wirksames Instrument zur Unterstützung einheitlicher Reportingprozesse.“

Achten Sie darauf, dass das IT-System allen Beteiligten als Informationsquelle zur Verfügung steht, dass Redundanzen vermieden werden und dass alle Teilsysteme aufeinander abgestimmt sind. Von der Budgetierung über die Vorschau bis zum Reporting soll alles in einem System zu finden sein. Rechnen Sie mit unregelmäßigen Geschäftsjahren, planen Sie in Szenarien und benutzen Sie flexible Abfragemasken.

## Richtlinienmanagement

Gesetzgeber, Aktionäre und andere Interessengruppen wollen Informationen. Egal ob deren Veröffentlichung verpflichtend ist oder freiwillig geschieht: Ihre Mitarbeiter sollten wissen, was wann zu berichten ist. Ein wesentlicher Punkt ist hier das Richtlinienmanagement. In der Praxis herrscht oft Chaos, da Richtlinien und Vorhaben in verschiedenen Medien publiziert werden. Diese Dokumente werden nicht selten elektronisch und in Papierform – womöglich noch mehrfach in Teilkonzernen oder Segmenten – abgelegt, wodurch sich das Risiko erhöht, dass alte Versionen benutzt werden. Von einem konsequenten, zentral gesteuerten Richtlinienmanagement kann dann keine Rede sein. Gehen Sie lieber wie folgt vor:

1. **Anforderungsanalyse:** Analysieren Sie, welchen Vorgaben Ihr Unternehmen folgen muss und welche Aktivitäten diesbezüglich bereits in die Wege geleitet wurden. Denken Sie dabei an Gesetze, Finanzstandards (IFRS, HGB, Bilanzierungsrichtlinie), operationale Standards (Antikorruption), Standards zum ethischen Geschäftsgebaren (Code of Conduct, Compliance-Programme), Verträge (Rahmenverträge) und die strategischen Ziele des Konzerns (Corporate Identity, Kommunikationsplan).
2. **Erstellung und Koordination:** Erstellen Sie nur dann eine interne Richtlinie, wenn sicher ist, dass sie dem Geschäftsmodell nützt. Falls sich Vorgaben ändern, klären Sie, welche Effekte die Änderung auf bestehende Dokumente und Prozesse hat. Dabei hilft ein webbasiertes Content-Management-System, in dem die Dokumente zentral abgespeichert und logisch miteinander verknüpft sind, und auf das alle Betroffenen jederzeit Zugriff haben.
3. **Freigabe, Versionierung und Publikation:** Jedes Dokument braucht eine Versionsnummer und einen Gültigkeitszeitraum und soll erst dann publiziert werden, wenn zwei Personen es freigegeben haben.
4. **Anwendung und Optimierung:** Schulen Sie Ihre Mitarbeiter, informieren Sie sie via Newsletter und Intranet über neue Richtlinien und ermuntern Sie sie, Verbesserungsvorschläge einzubringen.

## Über die Autoren

**Klaus Panitz** studierte Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftsinformatik und ist heute Partner bei PricewaterhouseCoopers. Er berät Unternehmen bei der Verbesserung von Reportingprozessen, schreibt für Fachzeitschriften und hält Vorträge bei Konferenzen. **Carsten Waschkowitz** ist gelernter Industriekaufmann und studierter Wirtschaftswissenschaftler. Als Senior Manager bei PricewaterhouseCoopers liegt sein Schwerpunkt auf der Beratung zum Thema Prozessoptimierung im Rechnungswesen.